

Thomas Coutrot

Libérer le travail

Pourquoi la gauche s'en moque
et pourquoi ça doit changer

THOMAS COUTROT

LIBÉRER LE TRAVAIL

Pourquoi la gauche s'en moque
et pourquoi ça doit changer

SEUIL

ÉDITIONS DU SEUIL

25, bd Romain-Rolland, Paris XIV^e

2018

Table des matières

Introduction

I. Peut-on en finir avec le travail ?

Chapitre 1

Heureux au travail, c'est possible ?

Chapitre 2

Le travail en souffrance... et en débat

Chapitre 3

Rationalisé, numérisé : la fin du travail ?

II. L'impensé de la gauche sur le travail

Chapitre 4

La gauche contre le travail

Chapitre 5

La gauche sans le travail

III. Apport et impasses du management humaniste

Chapitre 6

Le management humaniste, ou la toile de Pénélope

Chapitre 7

L'entreprise libérée, dérision managériale

IV. Le travail vivant au coeur de la démocratie

Chapitre 8

L'abstraction du travail

Chapitre 9

De la démocratie au travail, et vice versa

Chapitre 10

Les nouvelles pratiques du travail vivant

Chapitre 11

Pour une politique du travail vivant

Introduction

« Libérer le travail » : cet engagement d'Emmanuel Macron a fortement contribué à son élection, comme « Travailler plus pour gagner plus » ou « Mon ennemi, c'est la finance » pour ses prédécesseurs. À peine élu, il a tenu sa promesse : la gouvernance des entreprises est rééquilibrée en faveur des élu.e.s du personnel et des ONG concernées par leur activité ; les indicateurs sociaux et écologiques pèseront désormais autant que les ratios financiers. Les actionnaires stables auront des droits de vote supérieurs aux actionnaires spéculatifs. Les marchés publics privilégieront les entreprises collaboratives et solidaires. Les comités d'entreprise codétermineront les conditions de travail. Le salaire de base sera maintenu en cas de chômage ou de formation. Fini les restructurations anxiogènes : dorénavant les innovations dans le travail épanouiront les salarié.e.s et réduiront les pollutions.

Trêve de fantaisie... « Libérer le travail », on le savait, voulait dire tout autre chose : le débarrasser, autant que possible, des « rigidités » qui découragent les investisseurs. Pour le rendre aussi liquide et profitable qu'un titre financier. Car vous comprenez, de nos jours, il faut bien ça pour que les « investisseurs »... investissent au lieu de spéculer.

Contre les réformes néolibérales du travail – qui accompagnent l'effritement du salariat et l'ubérisation de la société –, on a raison de protester. Mais défendre les acquis le dos au mur est insuffisant. Les « Trente Glorieuses » furent fondées sur un compromis social où les salariés acceptaient de subir un « travail en miettes » aliéné en échange de hausses de salaires. Ce « New Deal » entre subordination du travail et croissance économique partagée n'est désormais ni possible ni souhaitable, ne serait-ce que pour le climat dont la dégradation s'accélère de façon inquiétante. Nous avons besoin d'un souffle nouveau, d'un imaginaire mobilisateur, d'un « avenir désirable ». Je vais ici soutenir que la liberté du travail pourrait en constituer un pilier.

Sous le joug financier, notre travail est en train de détruire notre monde commun. Souffrance au travail et destruction écologique ont la même source : une organisation néotaylorienne du travail focalisée sur le rendement financier et indifférente à ses autres effets. Cette machine à extraire le profit écrase le travail vivant : celui qui mobilise notre corps, nos sens, notre intelligence, notre

sensibilité, notre créativité, notre empathie, et fait de nous, dans l'épreuve de la confrontation au monde, des êtres humains¹. Elle veut en faire un travail standardisé, numérisé, automatisé, délocalisé, converti en chiffres, indicateurs, ratios financiers et finalement en capital accumulé, que Marx qualifiait de « travail mort » pour rappeler que les équipements proviennent toujours d'un travail passé. Ce « travail mort » fait de nous des précaires, surnuméraires, harcelés, pressurés, déprimés, juste bons à nous endetter, à consommer et polluer à outrance pour nous sentir encore exister.

Le taylorisme est une politique du travail mort, mais le travail vivant résiste. Dans des conditions difficiles, parfois désespérées, les salarié.e.s s'efforcent de continuer à bien faire leur travail, à satisfaire les client.e.s et les usagers dans leurs besoins réels, à limiter les dégâts écologiques et humains. Ils dépensent une énergie folle à concilier leur éthique personnelle et professionnelle avec les objectifs qui leur sont imposés. Souvent, ils n'en ont plus les moyens : ils sont alors atteints dans leur santé psychique et physique, comme le montre l'explosion des pathologies liées au travail, reconnues par la sécurité sociale ou non. Mais si l'épidémiologie a bien documenté les dégâts que la dégradation du travail inflige à la santé, les sciences politiques n'ont pas pris la mesure des dégâts causés à la démocratie : je montrerai ici comment la soumission imposée dans le travail pousse les salariés à la passivité ou à l'autoritarisme politique dans la cité.

Ces dommages ne laissent pas la société inerte.

Depuis vingt ans, l'opinion publique montre une extrême sensibilité au thème de la souffrance au travail – on ne compte plus les ouvrages, articles de presse, reportages et films sur le sujet. Cela manifeste l'existence d'une réserve latente d'énergie sociale inemployée. C'est de la résistance acharnée des femmes et des hommes au travail, qui veulent malgré tout « donner forme humaine au monde ² », que pourraient surgir les ressources nécessaires pour modifier les rapports de force sociaux et inventer une politique du travail vivant.

L'initiative viendra difficilement des États. Nous aimerions pouvoir compter sur nos élus pour engager les changements qui préserveraient la possibilité d'une vie décente sur cette planète. Mais dans la concurrence mondiale, les dirigeants œuvrent d'abord pour les grandes firmes dont la prospérité leur semble conditionner celle des territoires et dont les financements permettent leur élection. En France comme aux États-Unis, en Russie, en Turquie, en Chine..., milieux d'affaires et classe politique ont fusionné pour former une caste qui vit dans sa bulle, se préparant aux catastrophes qui s'annoncent ³ et indifférente au sort des gens communs.

Nous aimerions compter sur la gauche pour formuler un projet ajusté à ces défis. Mais beaucoup de ses leaders, quand ils n'ont pas déserté, persistent à croire que l'État, pour peu qu'il prenne les commandes de l'économie, pourrait relancer une croissance soi-disant « verte », plus soutenable et plus juste. D'autres se réfugient dans le rêve d'une société sans travail où le capital distribuerait généreusement à chacun un revenu universel décent.

Ce rêve n'a pas encore été mis à l'épreuve, on y reviendra. Mais la stratégie de l'État émancipateur a échoué. Dans sa version social-démocrate, elle s'est enlisée dans l'accompagnement du néolibéralisme. Sa version léniniste a engendré un cauchemar pire que le capitalisme.

Cela n'avait rien de bien surprenant pour les socialistes libertaires – tels Daniel Guérin – ou autogestionnaires – comme Daniel Bensaïd – auprès desquels j'ai construit ma culture politique dans les années 1970. Pour nous, l'étatisme, qu'il soit réformiste ou stalinien, était une impasse. Mais nous avons la solution : la démocratie directe dans la cité et dans l'entreprise, l'abolition du marché et la planification démocratique de l'économie empêcheraient les dérives capitalistes, bureaucratiques et liberticides. Une pyramide de conseils élus et révocables en finirait avec l'anarchie du marché et l'emprise de l'État. Un développement maîtrisé pacifierait les relations des femmes et des hommes entre eux et avec la nature. Quand l'Union soviétique s'est enfin effondrée, nous avons cru arrivée l'heure du socialisme démocratique. Las, 1990 a bien plutôt provoqué une atonie des peuples et une droitisation des « élites », nourries d'un libéralisme économique débridé bientôt complété par une poigne de fer sécuritaire. Où était notre erreur ?

Je demeure convaincu, avec des raisons malheureusement de plus en plus solides, que le capitalisme mène à l'effondrement de l'humanité et de la nature dont elle fait partie. Mais je rejoins le diagnostic radical de Bruno Trentin, penseur et dirigeant syndical italien, auteur de *La Cité du travail* ⁴ : avec la gauche du XX^e siècle, nous avons fait fausse route. Nous avons cru pouvoir contrer le capitalisme avec la démocratie politique, par les nationalisations, la redistribution des richesses, la planification démocratique. Mais la sphère du travail imprime sa marque sur l'ensemble des comportements et des rôles sociaux. Obéir aux ordres durant toute une vie de travail ne prédispose pas à l'exercice du libre arbitre dans la cité. Pour qu'un peuple puisse déployer ses capacités démocratiques, il ne suffit pas de changer ceux qui commandent au travail, il faut remettre en cause la subordination. Il ne suffit pas d'accroître les richesses produites : il faut les définir et les produire autrement. Méconnaissant les avertissements des rares philosophes qui ont su penser ensemble travail et démocratie – Simone Weil, John Dewey ou Cornelius Castoriadis –, nous avons négligé le fait que la démocratie ne peut

progresser dans la cité sans que recule la division du travail entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent. Nous avons préféré le pouvoir d'achat au pouvoir d'agir et miné les fondements de la liberté politique en délaissant la liberté du travail.

La lecture de Trentin a renforcé ma conviction de la centralité du travail – du travail réel, concret, vivant, par opposition au travail prescrit, abstrait, mort – dans la lutte pour une société plus juste et durable. Mais son projet politique post-fordiste n'a pas débouché. Il pensait que le capitalisme serait disposé à accepter, pourvu qu'une gauche intelligente le lui impose, un compromis où il concéderait de l'autonomie au travail contre l'acceptation des contraintes de la compétitivité et du marché mondial. Ce projet était également porté en France par les économistes de l'école de la régulation. Mais le néolibéralisme n'a jamais laissé d'espace au compromis. En m'appuyant sur un bilan critique de la vogue récente de « l'entreprise libérée », je montrerai pourquoi il est déraisonnable d'espérer concilier l'autogouvernement du travail avec le pouvoir absolu des actionnaires.

Trentin a sous-estimé la gravité du problème. Pour lui l'impasse productiviste de la gauche ne concernait que son aile étatiste et autoritaire, tandis qu'une deuxième gauche, certes minoritaire mais significative, aurait maintenu à bout de bras le drapeau de la liberté du travail levé par Proudhon, Fourier et Marx au siècle précédent. Cette gauche antiautoritaire devrait saisir les opportunités prodigieuses offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour relancer son projet.

Avant d'entamer la rédaction de cet ouvrage je pensais confusément moi aussi que nous, la gauche libertaire et autogestionnaire, disposions d'éléments théoriques et d'expériences historiques qui faisaient de l'abolition de la division du travail entre dirigeants et exécutants une perspective crédible au moins à long terme. J'ai revisité les grands auteurs et relu l'histoire tourmentée des rapports entre le mouvement ouvrier et le taylorisme. Ma conclusion est décevante mais sans appel : aucun courant significatif du socialisme du ^{xx}e siècle n'a su imaginer ni expérimenter des formes réellement émancipatrices de travail.

J'ai fait un second constat encore plus déconcertant : c'est plutôt du côté patronal que s'est exprimé un réel intérêt pour la liberté du travail. Depuis des décennies, dans les sphères managériales, se sont multipliés débats et expérimentations – certes souvent marginales et toujours fragiles – autour de l'approche sociotechnique, des équipes autonomes, du management participatif, de l'*empowerment* des salarié.e.s. Tout récemment, « l'entreprise libérée » a inspiré nombre d'initiatives patronales qui ont fait la une des médias. Plus surprenant encore : des théoriciens du management ont proposé des modèles « d'entreprise autogouvernée » plus audacieux que les rêves autogestionnaires les plus fous.

C'est évidemment un paradoxe quand on se souvient avec quelle vigueur les fondateurs du socialisme prônaient la liberté du travail : la capacité des ouvrier.e.s de déterminer eux-mêmes les finalités, les méthodes et le rythme de leur travail pour se produire en tant qu'hommes libres. Pourquoi, depuis la fin du XIX^e siècle, le mouvement ouvrier a-t-il pour l'essentiel abandonné cette aspiration ? On peut évoquer de multiples raisons : l'Union sacrée de 14-18, l'acceptation de la subordination contre des hausses de salaires, la croyance aveugle en le progrès et l'organisation « scientifique » du travail... Mais c'est chez Moishe Postone, dans son ouvrage phare *Temps, travail et domination sociale*, que j'ai trouvé une explication plus profonde. En deux mots – mais le chapitre 8 éclairera ce point essentiel –, le capitalisme domine les travailleurs en transformant leur travail en une pure abstraction, ce qu'ils doivent accepter pour négocier leur salaire. Dit autrement, c'est en réduisant le travail à une série de gestes ou de compétences standardisées, indépendantes des objets ou des personnes concrètes à qui s'applique ce travail, que le travail mort (le capital) domine le travail vivant. Redonner une place centrale au travail vivant supposera, comme on le verra, de faire des finalités et des effets concrets du travail les critères essentiels de sa gouvernance, ce que j'appellerai « instituer le travail concret ».

Heureusement, il semble que la liberté du travail puisse enfin devenir une question politique centrale. Les États et la classe politique n'y sont pour rien : la pression vient de la société. Dans l'après-2008, la flambée du chômage n'a pas, contrairement à l'habitude, relégué dans l'insignifiance les enjeux des conditions et de la santé au travail. Au contraire, avec les controverses sur la souffrance au travail, les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail, la nécessité de préserver la santé au travail n'a sans doute jamais été aussi présente dans l'opinion publique, la presse, l'action syndicale, la recherche en sciences du travail. En France, le mouvement social de 2016 contre la loi El Khomri a exprimé le refus de la dégradation du travail par un slogan largement repris, « On vaut mieux que ça ». Beaucoup de jeunes sont à la recherche de nouvelles formes de travail porteuses de sens, fût-ce hors du cadre du CDI à temps plein ou même du salariat, comme l'agriculture paysanne ou les coopératives d'activité. Même les syndicats, longtemps indifférents, se préoccupent désormais vraiment de la qualité du travail.

Quels pourraient être les fondements théoriques et politiques d'un mouvement visant la liberté du travail, c'est-à-dire une organisation du travail qui permette aux travailleurs de maîtriser leur travail et en tant que citoyens, d'en décider les finalités ? C'est la question centrale que pose cet ouvrage. Comme l'analysait Karl Polanyi dans *La Grande Transformation*, les prédateurs qu'inflige le capitalisme

libéral au travail et à la nature suscitent des « contre-mouvements » d'autodéfense de la société. Ma thèse principale dans ce livre est la suivante : à la différence des années 1920-1930, où la société cherchait refuge du côté de l'État, cette fois c'est du côté du travail vivant qu'elle explore des issues. Au sein du management, on met en avant, avec certes beaucoup de faux-semblants, la responsabilité sociale et environnementale des entreprises ou la qualité de vie au travail. Avec « l'entreprise libérée » ou « autogouvernée », on expérimente des formes réellement nouvelles d'auto-organisation du travail. Mais c'est surtout sur la base de la résistance quotidienne du travail vivant qu'ont émergé des innovations théoriques et pratiques parmi lesquelles je distinguerai ici le travail collaboratif et le *care*.

Un bouillonnement créatif agite depuis une vingtaine d'années les domaines du travail collaboratif, de l'économie de l'échange et de la fonctionnalité, de l'éthique et de la société du *care*, de la psychodynamique et de la clinique du travail... Je vais montrer comment toutes ces initiatives pratiques et théoriques, d'une façon ou d'une autre, mettent en avant le travail vivant contre le travail mort, le travail concret contre le travail abstrait, la valeur d'usage contre la valeur d'échange, l'égalité contre la subordination.

Ces nouvelles conceptions du travail sont fertiles bien au-delà des domaines où elles ont éclos. Comme le souligne la philosophe Joan Tronto, le principe du *care* déborde très largement les services de soins aux personnes : mettre le *care* au cœur du travail, de tout travail, c'est construire une société de l'attention, où l'organisation de la production serait soigneusement réglée par les personnes et les groupes concernés, en y incluant le souci des autres et de la nature. De même les principes du travail collaboratif ou de la *share economy*, on le verra, sont valides bien au-delà de l'Internet. Ils rejoignent un principe d'organisation, celui des communs, qui a été initialement identifié par Elinor Ostrom – « Nobel ⁵ » d'économie 2009 – autour de la gestion communautaire des ressources naturelles (eau, pêche, forêts...), mais déborde lui aussi ce domaine. Le commun, c'est la « co-obligation fondée sur la codécision et la co-activité ⁶ », c'est l'auto-organisation durable d'une communauté productive. Parier sur la construction des communs pour mettre en œuvre un travail collaboratif inspiré par l'éthique du *care*, c'est faire à la fois de la démocratie un outil de travail et du travail l'école de la démocratie. On s'éloigne ainsi d'une universalité abstraite et mutilante pour se rapprocher d'une universalité attentive aux détails et aux différences et on commence à dessiner une politique du travail vivant qui pourrait changer la donne.

La gauche aujourd'hui en miettes se complaît trop souvent dans le « c'était

mieux avant ». Bien sûr, les conquêtes sociales du ^{xx}^e siècle ont fait reculer la misère, l'humiliation et la peur du lendemain : il faut les défendre âprement contre l'avidité des privilégiés. Mais nous ne pourrons pas les reconstruire à l'identique : il nous faudra réinventer. Communistes, sociaux-démocrates, libertaires, nous avons tous échoué, de façons certes différentes mais pour au moins une raison commune : avoir cru qu'on pouvait changer la politique sans changer le travail. Ce faisant nous avons nourri par surcroît le productivisme et le consumérisme, seules compensations possibles à la mutilation taylorienne.

Quant à l'écologie politique, elle connaîtra elle aussi de terribles désillusions si elle négligeait la question du travail ou la considérait comme obsolète, ainsi que l'y incitent certains de ses penseurs. L'idée court, par exemple, que la révolution numérique nous débarrasserait du travail. Ou bien qu'elle serait par nature immatérielle et collaborative, subversive et porteuse du pouvoir de la multitude. Qu'il faudrait oublier les luttes désuètes du salariat et se focaliser sur la revendication du revenu de base, fondement d'une société de décroissance et de convivialité.

Or les technologies numériques ne portent en elles-mêmes ni la disparition du travail, ni sa libération, ni la transition écologique. Façonnées par les logiques étatique et capitaliste, elles risquent d'accroître encore les consommations d'énergie et de matières, d'organiser un contrôle total des populations et de mobiliser une gigantesque force de travail en ligne, soumise aux clics de souris des donneurs d'ordre. À l'inverse, mises au service des communs, elles peuvent favoriser une réorganisation conviviale et démocratique de la société. Au-delà de la question – importante mais jamais déterminante – de la technologie, se pose celle des projets sociaux concurrents qu'elle peut servir et qui la façonnent.

Un projet écosocialiste pour le ^{xxi}^e siècle reste largement à élaborer à partir des actuelles expérimentations sociales. Mais nous savons déjà qu'il impliquera une révision fondamentale de la vision occidentale, machiste et mécaniste de la société. Notre méfiance profonde envers l'État ne nous empêchait pas de croire à la planification centralisée, dont nous pensions qu'elle pourrait être démocratique. Nous jugions possible de se passer facilement du marché, qui serait remplacé par la délibération politique pour décider centralement quoi produire et comment. En préparant ce livre, j'ai découvert que cette bévue s'enracinait paradoxalement dans la même vision mécaniste du fonctionnement social qui nous faisait ignorer la possibilité d'une organisation démocratique du travail.

Hayek était un rude penseur. Les théoriciens du plan socialiste, contre lesquels il polémiquait dans les années 1930, voyaient la société socialiste comme un vaste Meccano parfaitement maîtrisable dès lors que l'État en connaîtrait les détails :

« Le socialisme, c'est le recensement », disait Lénine. Hayek rejetait à juste titre cette croyance en une possible transparence de la société. Il croyait au marché comme un mécanisme spontané, souple et vivant de production et de circulation d'information en vue de prises de décisions décentralisées. Certes il négligeait l'omniprésence des monopoles qui fait du capitalisme réel un système profondément antilibéral. Il oubliait aussi – tout comme ses contradicteurs marxistes – que la subordination du travailleur dans l'entreprise sape sa capacité à exercer sa liberté en général. Mais sa conception de la société comme système vivant auto-organisé demeure féconde. Contrairement à ce qu'il pensait, il n'y a aucune raison de ne pas l'appliquer aussi à l'entreprise.

Les récents développements de la théorie de l'entreprise autogouvernée prospèrent à partir de cette vision, activement défendue par René Passet ⁷ depuis longtemps déjà. Le profit n'est pas un but en soi mais un moyen d'atteindre une mission qualitative, d'ordre sociétal, déterminée par les parties prenantes à la vie de l'entreprise. Chacun.e prend librement les initiatives et les décisions qu'elle veut à l'intérieur de son champ de compétences, à condition d'avoir consulté les personnes concernées et en se guidant sur la raison d'être de l'entreprise. La répartition des compétences résulte elle-même d'un processus permanent de délibération qui permet d'adapter les structures et les activités de l'organisation à un environnement changeant. Les technologies sont au service du travail, et non l'inverse.

Ce mode d'organisation pourrait faire reculer le degré d'abstraction du travail. Il donnerait au travail vivant un avantage – toujours précaire et enjeu de lutte – sur le travail mort. À condition évidemment, comme le montrent les impasses actuelles de « l'entreprise libérée », que soient menées de vraies « réformes structurelles » de la gouvernance des entreprises et, plus généralement, des marchés du travail et des capitaux.

Aux réalistes qui trouveront de telles suggestions bien illusoire face à l'actuel triomphe des logiques financière et sécuritaire, Simone Weil a définitivement répondu : « Étant donné que notre impuissance presque complète à l'égard des maux présents nous dispense du moins, une fois clairement comprise, de nous soucier de l'actualité en dehors des moments où nous en subissons directement l'atteinte, quelle tâche plus noble pourrions-nous assumer que celle de préparer méthodiquement un tel avenir en travaillant à faire l'inventaire de la civilisation présente ? »

Avec cependant une différence majeure : alors qu'en son temps, bien que consciente de l'épuisement inéluctable des « ressources matérielles de notre civilisation », elle pouvait encore juger « raisonnable de penser que les générations

qui seront en présence des difficultés suscitées par l'effondrement du régime actuel sont encore à naître »⁸, l'urgence qui pèse sur les jeunes générations d'aujourd'hui pourrait les contraindre à sortir de cette impuissance. Car tous les indicateurs du changement climatique sont en voie d'emballlement incontrôlé : comme le dit Jean Jouzel, « pas besoin de faire de catastrophisme, la situation est catastrophique ».

Un avant-dernier mot pour clarifier d'où je parle : ma réflexion est celle d'un statisticien et économiste engagé dans le débat public (sans engager son institution). Pour moi, la finalité de l'économie comme science sociale est d'aider les acteurs à dessiner les organisations productives et les régulations les plus cohérentes avec les valeurs et les finalités qu'elles et ils choisissent collectivement. La défense et la promotion de la vie solidaire – des humains entre eux et avec la nature – contre la logique mortifère du capital me semblent être aujourd'hui les finalités premières que devrait se donner la société : la liberté du travail en est une condition exigeante mais impérative.

Un dernier mot pour remercier celles et ceux qui ont eu la grande gentillesse de bien vouloir relire et commenter amicalement mais rigoureusement une première version de ce texte : Geneviève Azam, Philippe Davezies, Jean Gadrey, Julien Lusson, Coralie Perez, Laurent Vogel ainsi que tous les chercheurs dont les travaux m'ont nourri et que je cite abondamment au fil de l'ouvrage. Merci aussi à mes coauteurs et collègues, qui me supportent (dans les deux sens du terme) au quotidien avec beaucoup de patience et peut-être un peu d'amitié.

Guide de lecture

L'ouvrage est divisé en quatre parties.

Dans la première « Peut-on en finir avec le travail ? » (chapitres 1 à 3), je propose un état des lieux de la situation du travail aujourd'hui. Je m'appuie sur de nombreux travaux empiriques français et étrangers, et plus particulièrement sur l'enquête sur les conditions de travail en France dont j'ai la charge au ministère du Travail ainsi que sur l'enquête européenne sœur. Le premier chapitre propose une description statistique originale du bien (ou mal)-être de la population active française, incluant les chômeurs, en fonction de ses conditions de (non-)travail. La principale conclusion est que le travail contribue au bien-être psychologique pour un actif sur trois, mais au mal-être pour plus de la moitié des personnes interrogées. Au chapitre 2, je remonte aux causes des situations de travail difficiles décrites, par une vision critique et synthétique des modes de gouvernance et d'organisation (que j'ai qualifiés de « néolibéraux⁹ ») du travail. Le chapitre 3 aborde les débats actuels sur la fin du travail, la révolution numérique et le rôle d'Internet. J'y démystifie les discours prophétiques, alarmistes ou triomphalistes, qui ont en commun un déterminisme technologique simpliste : l'histoire des rapports entre les techniques et le travail montre le rôle central des choix humains, de nature organisationnelle et politique, par rapport à une prétendue fatalité technique.

La deuxième partie « L'impensé de la gauche sur le travail » (chapitres 4 et 5) revêt un caractère historique : j'y relis l'histoire des rapports entre la gauche et le travail comme activité. La gauche a évidemment beaucoup parlé du travail comme facteur de production, comme effort méritant salaire, comme moyen d'accéder à la dignité, comme espace de lutte et de solidarité... Mais elle a très peu considéré l'activité de travail en elle-même, comme espace et temps d'exercice et de développement des facultés humaines. Deux traditions coexistent à cet égard : une partie de la gauche, productiviste et étatiste (chapitre 4), a ouvertement adhéré au mythe de l'organisation scientifique du travail comme source d'abondance. « L'autre gauche » (ou « deuxième gauche »), dont je suis, a critiqué la mutilation taylorienne sans pour autant, comme je le montre dans le chapitre 5, proposer de réelle alternative.

La troisième partie « Apports et impasses du management humaniste » (chapitres 6 et 7) s'intéresse également à l'histoire de l'activité de travail, mais vue du management. J'y montre comment une longue tradition de managers que je qualifie « d'humanistes » a tenté, avec beaucoup d'opiniâtreté et des succès parfois réels, de théoriser et de mettre en pratique des alternatives à la vision mécaniste et

déshumanisante portée par le taylorisme et l'automatisation fordiste. Cette tradition s'incarne aujourd'hui dans le courant dit de « l'entreprise libérée », dont j'analyse les apports et les limites. Il est notable que ces expériences, tout au long de leur histoire, ont provoqué très peu de débats dans les milieux intellectuels et militants de la gauche et du syndicalisme.

La quatrième partie « Le travail vivant au cœur de la démocratie » (chapitres 8 à 11) est sans doute la plus novatrice, elle peut se lire indépendamment des trois premières même si celles-ci en constituent le fondement. Le chapitre 8 procède à une réinterprétation des précédents. Pourquoi le mouvement ouvrier a-t-il si facilement accepté la subordination ? Pourquoi les salarié.e.s semblent-elles se résigner si facilement à l'absence d'autonomie au travail, qui affecte pourtant leur santé ? Je m'appuie sur la lumineuse réinterprétation de Marx par Moishe Postone pour le comprendre : pour se valoriser, le travail doit se laisser enrôler par le capital dans un processus d'abstraction qui suppose sa standardisation, comme je le montrerai en détail. La justice salariale elle-même – « à travail égal, salaire égal » – présuppose de réduire l'infinie diversité des travaux concrets que réalisent les personnes au travail à un nombre réduit de tâches routinisées entre lesquelles il est possible de tirer un trait d'égalité. Le travail abstrait est ce qui constitue et simultanément enferme le prolétariat.

Au chapitre 9, j'interroge les rapports entre travail et démocratie. Je montre d'abord, à l'aide de récents travaux de recherche sur la psychologie des organisations et l'intelligence collective, pourquoi la liberté et l'égalité dans le travail sont des facteurs d'efficacité ¹⁰ économique. En sens inverse je mets en évidence, toujours à l'aide d'études empiriques récentes en Europe et en France, les conséquences extrêmement négatives du processus d'abstraction et de standardisation du travail sur la démocratie ; pour la France, j'ai mené une étude sur les résultats de l'élection présidentielle de 2017 qui met en évidence un fort lien statistique entre le manque d'autonomie au travail d'une part, l'abstention ou le vote Le Pen d'autre part.

Sur quels fondements théoriques et quelles expériences concrètes fonder la quête de la liberté du travail ? Au chapitre 10, j'examine les nouvelles pratiques sociales qui émergent depuis une ou deux décennies dans l'activité de travail ; je m'attache particulièrement à deux courants de pensée et d'action dont j'examine la complémentarité : le travail collaboratif et l'éthique du *care*. L'approche écoféministe rend possible une montée en généralité de la problématique du *care* bien au-delà des activités de services à prédominance féminine, elle permet aussi de réinterroger les biais masculins et productivistes du travail collaboratif. J'examine plus en détail cette hybridation entre *care* et travail collaboratif par

deux études de cas, le mouvement de la « classe inversée » chez les enseignants et l'association Buurtzorg pour les soins à domicile aux Pays-Bas. Enfin le chapitre 11 conclut par des propositions institutionnelles et politiques pour instituer la liberté du travail et mettre sa qualité au centre des processus de décision économique : il y a là un enjeu décisif dans la perspective de rendre concrètement possible une véritable transition écologique, où les décisions d'investissement et d'organisation devront permettre, comme le dit bien Joan Tronto, de « maintenir, perpétuer et réparer notre “monde”¹¹ ».

Une précision concernant l'écriture « inclusive » : je profite du fait qu'elle ne comporte pas de doctrine stabilisée pour l'utiliser de manière assez libre. J'écris en principe salarié.e (qui ne gêne aucunement la lecture) ; j'évite travailleur.se.s (qui est pénible) ; j'utilise aléatoirement des tournures au masculin et au féminin, pour casser la prédominance du masculin par un léger effet de surprise (qu'on peut espérer temporaire).

Notes

- [1.](#) Christophe Dejours, *Travail vivant*, t. II : *Travail et émancipation*, Paris, Payot, 2009.
- [2.](#) Philippe Davezies, « Réponse au texte “Les dilemmes d’un débat centré sur l’activité” de Pascal Vitte », *Pistes*, 15 février 2013, www.pistes.revues.org/3462.
- [3.](#) Evan Osnos, « Quand les ultra-riches se préparent au pire », *La Revue du Crieur*, n° 7, 2017.
- [4.](#) Bruno Trentin, *La Cité du travail. Le fordisme et la gauche* (1997), Paris, Fayard, 2012.
- [5.](#) Entre guillemets, car il s’agit en fait du « prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d’Alfred Nobel », lequel détestait l’économie...
- [6.](#) Pierre Dardot, Christian Laval, *Commun. Essai sur la révolution au XXI^e siècle*, Paris, La Découverte, 2014, p. 465.
- [7.](#) René Passet, *L’Économique et le Vivant* (1979), Paris, Économica, 1996.
- [8.](#) Simone Weil, *Réflexions sur les causes de la liberté et de l’oppression sociale* (1934), Paris, Gallimard, « Folio », 1998, p. 96.
- [9.](#) Thomas Coutrot, *L’Entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte, 1998.
- [10.](#) Par efficacité économique, j’entendrai ici l’économie de ressources dépensées pour atteindre des fins utiles. Bien sûr, les critères de l’efficacité ne peuvent se limiter au seul profit, j’y reviendrai au chapitre 11.
- [11.](#) Joan Tronto, *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*, Paris, La Découverte, 2009, p. 143.

PREMIÈRE PARTIE

Peut-on en finir avec le travail ?

Heureux au travail, c'est possible ?

Le constat est banal, même s'il est récusé par des penseurs hâtifs : le travail est et restera un enjeu psychique et politique majeur. Pour les anthropologues, « contrairement aux autres animaux sociaux, les hommes ne se contentent pas de vivre en société, ils produisent de la société pour vivre ¹ ». Ils produisent donc la société en travaillant : le travail est à l'origine du lien social, car « si les êtres humains s'efforcent de faire société, c'est d'abord et avant tout parce qu'ils ont la volonté de coopérer dans le travail, parce que travailler ensemble est une nécessité vitale² ».

L'organisation et la répartition du travail déterminent le découpage des sociétés en classes. Son rejet sur les esclaves ou les serfs caractérise des sociétés radicalement inégalitaires, tandis que la quasi-généralisation du salariat, y compris pour les femmes, favorise « l'égalisation des conditions » évoquée par Tocqueville. Le capitalisme est la première forme de société où le travail (sous sa forme salariée) constitue la substance même des rapports sociaux³. Mais cela ne veut pas dire qu'il a « inventé » le travail.

Disons-le d'emblée : la fin du travail ou son inéluctable raréfaction me semblent loin d'être des évidences (j'y reviens plus en détail au chapitre 3). Aucune loi d'airain économique ni technologique ne détermine comment s'organise et se répartit le travail, mais il s'agit de choix sociaux et politiques, comme j'en donnerai maints exemples. Aucune fatalité ne condamne non plus le travail à être un enfer.

Les partisans de la « fin du travail » citent inévitablement l'étymologie du mot, le fameux *tripalium*, instrument de torture médiéval. Mais si le travail était ignoble et infamant dans les sociétés esclavagistes ou féodales, c'est aujourd'hui surtout le chômage qui constitue une expérience catastrophique : « il engendre une souffrance liée à l'impossibilité pour les chômeurs d'apporter une contribution à la société », souffrance contre laquelle « les jeunes en particulier construisent des stratégies collectives de défense centrée sur l'exaltation de la violence et de la virilité »⁴.

La perte d'un emploi va bien au-delà de celle d'un salaire : anxiété, stress,

hypertension, mal-être, dépressions, addictions au tabac et à l'alcool, rechute de cancer, maladies chroniques... Selon une étude de l'Inserm⁵, chaque année en France dix mille à quatorze mille décès par an sont imputables au chômage, quatre fois plus que les accidents de la route.

Il ne s'agit pas des effets secondaires d'une regrettable addiction au travail. Dans les sociétés modernes, où les individus sont formellement égaux, exercer une activité socialement organisée et valorisée est un élément d'identité et d'affirmation personnelle. Aucune raison de le regretter, bien au contraire : comme le dit magnifiquement Simone Weil, « la notion du travail considéré comme une valeur humaine est sans doute l'unique conquête spirituelle qu'ait faite la pensée humaine depuis le miracle grec⁶ ». Ce n'est pas du travail qu'il faut se libérer : il y a besoin de travail, ô combien, pour entretenir et réparer la société et la nature... Tout l'enjeu du débat sur la liberté du travail est de changer la manière dont il est organisé et reconnu.

Le travail est toujours vivant

Travailler, c'est se confronter à la résistance du réel. Face à la variabilité de la météo, au sac de ciment trop lourd, à l'animal rétif, à la machine en panne, à la cliente désagréable, au problème compliqué de fluide des corps..., les consignes et règles formelles donnent des repères, mais ne sont jamais suffisantes : pour bien faire le travail, il faut inventer. À suivre strictement les règles, on ne fait rien de bon, et on peut même bloquer complètement la production (« grève du zèle ») : il faut toujours les interpréter, voire les contourner. Alain Wisner, l'un des fondateurs de l'ergonomie de langue française⁷, parlait de « l'imposture du travail manuel » : même dans le travail apparemment le plus purement physique – celui des manutentionnaires, par exemple –, « il n'est pas question de dénier la souffrance physique ni que certains travaillent au froid, mais l'essentiel de leur travail, c'est leur pensée⁸ ».

L'écart entre travail prescrit et travail réel a deux effets majeurs qui donnent toute sa place au travail vivant. D'une part il doit être comblé par l'irréductible créativité de l'individu au travail. Face à l'imprévu qui surgit en permanence, l'improvisation est de mise, appuyée sur l'expérience de situations antérieures similaires. Une tâche entièrement routinière finit tôt ou tard par être automatisée.

D'autre part il rend nécessaire la création collective de règles de travail officieuses, ces « régulations autonomes ⁹ » issues de l'expérience et des échanges entre collègues, transmises et remaniées au fil du temps. Ces règles soutiennent la capacité d'improvisation. Le travail vivant, c'est l'activité réelle de la personne au travail : ce qu'elle déploie de sensibilité, d'affects, d'intelligence, d'inventivité, d'empathie avec les autres et avec les choses, afin de surmonter les obstacles et d'atteindre les objectifs assignés par l'organisation.

Ergonomes, sociologues ou psychologues, les observateurs qualifiés de l'activité de travail savent l'importance décisive de l'écart entre prescrit et réel dans toutes les professions. Même dans une situation d'hétéronomie absolue, c'est-à-dire quand le travailleur ne participe en rien à la détermination des objectifs de son travail ni des procédures à suivre, il doit faire clandestinement acte d'initiative pour atteindre les buts fixés.

Deux exemples parmi une infinité d'autres. Le premier, classique, concerne une étude menée au début des années 1970 par l'équipe de Wisner, à la demande de la CFDT, sur une chaîne de montage de téléviseurs Thomson où les ouvrières doivent monter vingt-sept résistances électriques en 80 secondes suivant une procédure rigoureuse où chaque geste est prévu et chronométré. L'observation minutieuse des ergonomes montre que, du fait de multiples aléas, environ un tiers des

opérations ne se déroulent pas comme prévu : pour y remédier « les ouvrières élaborent avec ingéniosité des stratégies opératoires raffinées pour gagner du temps, contourner les difficultés et lutter contre l'abrutissement, en utilisant d'autres modes opératoires que ceux qui leur sont imposés et y compris en utilisant la parole malgré les interdictions ¹⁰ ». Même le travail à la chaîne le plus abrutissant recèle donc sa part de créativité, source dans ce cas d'une charge mentale qui s'ajoute aux rythmes effrénés du travail.

Le second exemple concerne lui aussi un métier dévalorisé, celui d'éboueur : « le roule sac (véhicule sur roues permettant au balayeur d'amasser les déchets) peut être utilisé comme bouclier contre les voitures, positionné sur la chaussée le long du trottoir, de manière à pouvoir balayer en circulant sur la route, dos au sens de la circulation, quand bien même cela est strictement interdit ¹¹ ». Cette transgression permet à l'éboueur de gagner le temps nécessaire à sa mission, bien nettoyer la rue. Le travail vivant ne se contente d'ailleurs pas de rendre atteignables les objectifs managériaux, il s'en donne à lui-même d'autres, comme « récupérer les déchets et leur donner une seconde vie », manière de « répliquer aux riverains qui les ont jetés et ainsi jugé qu'ils ne servaient plus à rien », de « répliquer aux chefs qui leur donnent comme objectif de les faire disparaître », mais aussi de « répliquer à une organisation qui sépare les concepteurs des opérateurs », et au final, nous dit Stéphane Le Lay, de « grandir le métier, grandir l'éboueur ».

Il faut fermer les yeux sur une vaste littérature pour continuer à affirmer à la suite d'Hannah Arendt que le travail est par nature mécanique et déshumanisé. Certes Arendt distingue le « travail » animal de « l'œuvre » humanisante : le « travail du corps », « exécution monotone de corvées quotidiennement répétées » ¹² comme fabriquer du pain, ramasser des ordures, assembler des téléviseurs à la chaîne, s'oppose à « l'œuvre de la main » de l'artisan indépendant qui fabrique une table du début à la fin et construit ainsi un monde humain durable. Mais cette distinction entre « travail » et « œuvre » repose sur une fort contestable dévalorisation de la « consommation » (de biens périssables) relativement à « l'usage » (d'objets durables). Au-delà de la fragilité de cette distinction (une voiture de qualité permet-elle moins « d'habiter le monde » qu'une chaise artisanale ?), cette dévalorisation du travail salarié conduit à occulter l'intelligence, la sensibilité et la coopération qu'il faut déployer pour produire même dans de grandes usines : « cette négligence est désastreuse car elle contribue à disqualifier l'exercice de la délibération dans la vie ordinaire de travail qui est au principe même de l'apprentissage démocratique ¹³ » (j'en apporte des

éléments de démonstration au chapitre 9).

Bien sûr, le travail peut être physiquement dangereux ou harassant ; l'organisation du travail, surtout quand elle se veut « scientifique », peut mutiler ou empêcher l'activité. Mais elle peut aussi, à certaines conditions, favoriser le développement des capacités humaines les plus variées et contribuer à la construction de la santé physique et psychique, même en produisant du pain ou des jeux qui n'accéderont jamais à la dignité de « l'œuvre ».

Pourtant, la plupart des écrits récents sur le travail en donnent une image effrayante. Les tenants de la fin du travail, bien sûr, mais aussi nombre de spécialistes informés décrivent un paysage de souffrance et de désolation causées par le management du travail sous emprise financière (j'y reviens au prochain chapitre)¹⁴. Alors, le travail, malédiction ou source d'épanouissement ? Sans que cela permette de trancher définitivement, il peut être utile d'examiner ce que les personnes concernées en disent. C'est ce que permet, par exemple, l'enquête du ministère du Travail sur les « Conditions de travail et risques psychosociaux » (CT-RPS)¹⁵ de 2016 à laquelle j'ai contribué.

La philosophe Martha Nussbaum a proposé une liste des « capacités humaines de fonctionnement fondamentales » nécessaires au bien-être humain¹⁶. Parmi elles, le respect de la vie, la santé et l'intégrité physique, la liberté d'utiliser sens, imagination et pensée, les émotions, la raison pratique et éthique, l'affiliation, le respect de la nature, le jeu, le contrôle sur son environnement. Dans quelle mesure le travail contemporain renforce-t-il ces capacités ou au contraire les affaiblit-il ? Certaines des questions posées dans l'enquête CT-RPS explorent des dimensions jusqu'alors invisibles des rapports de travail, comme la souffrance éthique, le fait de devoir faire des choses qu'on désapprouve ou le plaisir au travail. Elles éclairent comment le travail favorise ou non le développement des diverses capacités humaines de fonctionnement. L'enquête propose en outre une évaluation par les personnes elles-mêmes de leur niveau de bien-être psychologique, grâce à cinq questions simples dont les réponses permettent de calculer un score de bien-être largement utilisé en psychologie, le WHO 5¹⁷.

Sept questions sur les cinq capacités

J'ai retenu sept questions par lesquelles les travailleurs – salarié.e.s ou indépendant.e.s – disent comment leur travail contribue – ou non – aux capacités fondamentales identifiées par Nussbaum ¹⁸. Ainsi, deux salarié.e.s sur trois disent avoir (1) « l'occasion de développer (leurs) compétences professionnelles » dans leur travail, ce qu'on peut rapprocher de la capacité d'imagination et d'intelligence. Pouvoir développer ses compétences est une clé de la santé mentale comme l'ont montré Robert Karasek et Töres Theorell dans leur ouvrage fondateur ¹⁹. C'est plus difficile pour les femmes et pour les ouvrier.e.s.

Les émotions sont bien sûr constitutives du bien-être, au travail comme ailleurs. L'enquête interroge les personnes sur leur sentiment d'être reconnues ou non par l'organisation. Le sociologue Johannes Siegrist a montré l'importance du sentiment de justice – l'équilibre entre les efforts fournis au travail et les gratifications, symboliques ou matérielles, reçues en échange – dans la construction du bien-être psychologique. 70 % des personnes interrogées estiment que (2) « vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que mérite mon travail ». Les cadres s'en sortent mieux que les autres catégories.

La seconde émotion identifiée concerne le plaisir au travail. Comme l'a montré Christophe Dejours, le travail est d'abord une souffrance puisqu'il oblige l'individu à se confronter au réel qui résiste. Mais il y a du plaisir quand on parvient à surmonter les obstacles. 54 % des actifs en emploi disent pouvoir toujours ou souvent (3) « faire des choses qui [leur] plaisent » : les femmes plus que les hommes. Mais les différences sont surtout énormes selon la position sociale : les trois quarts des cadres contre bien moins de la moitié des ouvrier.e.s.

La « raison pratique et éthique », autre capacité clé selon Nussbaum, est à l'œuvre quand le cours du travail oblige les personnes à arbitrer entre des normes pas toujours compatibles, comme d'une part le strict respect des consignes, d'autre part la qualité du produit. Comme l'indique le philosophe Yves Schwartz, « toute activité industrielle suppose des débats de normes : pour trancher jour après jour ces débats, il faut la présence opérante en nous de valeurs ²⁰ ». L'éthique professionnelle fournit des critères pour décider ce qu'est un « bon travail », ce qu'Yves Clot appelle le « bien-faire ²¹ », qui permet d'être reconnu par ses collègues et de se reconnaître dans ce qu'on fait. À l'inverse, la « qualité empêchée » est source de frustration, voire de souffrance. En 2016, plus de trois personnes sur quatre disent éprouver (4) « toujours » ou « souvent » la « fierté du travail bien fait ». Le plus intéressant, c'est le « toujours » : il est fréquent pour les ouvrier.e.s, dans le secteur du bâtiment ou de la restauration, et beaucoup plus rare

dans l'information-communication, la banque, et pour les cadres. Ces personnes sont plus souvent prises dans des conflits éthiques : sacrifier la qualité pour aller plus vite, mentir au client...

Une autre dimension de la « raison pratique et éthique » concerne le sentiment d'utilité du travail. Pour la psychodynamique du travail, le « jugement d'utilité » provenant de l'organisation ou des destinataires du travail (client.e.s, usagers, patient.e.s...) est un aspect essentiel de la reconnaissance du travailleur ²². Par bonheur la majorité des personnes (71 %) ont (toujours ou souvent) (5) « l'impression de faire quelque chose d'utile aux autres ». Les femmes plus souvent que les hommes, notamment grâce à la fonction publique hospitalière et aux services directs aux particuliers : je reviendrai sur l'ajustement du travail de *care* aux besoins des usagers.

Côté « affiliation », ça va mieux quand le travail fournit un espace de coopération et de « soutien social » (selon le terme consacré par Karasek) : comme le dit Philippe Davezies, « le collectif est lié à l'existence de règles partagées qui orientent les arbitrages face aux dilemmes de l'activité, qui protègent contre l'échec et permettent de ne pas porter seul le poids du travail ²³ ». L'appartenance à un collectif soudé est cernée par l'item (6) « j'ai l'impression de faire partie d'une équipe » : trois actifs sur quatre répondent « toujours » ou « souvent ». C'est moins fréquent pour les femmes, car elles sont nombreuses dans les services directs aux particuliers où elles travaillent souvent isolées.

Enfin le sentiment de « contrôle sur l'environnement » peut être approché par la réponse négative (pour trois quarts des répondant.e.s) à l'item (7) « je crains pour mon emploi dans l'année à venir ». L'insécurité de l'emploi et du travail provoque anxiété, stress et souvent dépression : le risque de symptôme dépressif est presque trois fois plus élevé pour celles et ceux qui vivent des changements imprévisibles et craignent pour leur emploi ²⁴. Le sentiment de sécurité d'emploi concerne les cadres plus que les ouvrier.e.s, et bien sûr le public plus que le privé. Notons quand même que 15 % des agents du public craignent pour leur emploi dans l'année à venir, ce qui reflète l'inquiétude face aux vagues successives de réformes administratives (Loi organique relative aux lois de finances, Révision générale des politiques publiques, Réforme territoriale...).

Bonheur au travail : un.e salarié.e sur trois

Premier constat : chacune des capacités évoquées est associée positivement au travail par une large majorité de travailleurs. C'est encore plus vrai pour les cadres, hormis pour le « bien faire ». Le travail apporte manifestement du carburant au bon fonctionnement psychique des personnes. Mais être fier du travail bien fait ne fait pas le bonheur si on vit en même temps un calvaire quotidien avec son chef ou la peur d'être licencié : c'est la situation d'ensemble de la personne qui importe. Une typologie des situations à l'égard du travail a été réalisée par une méthode de classification automatique ²⁵ pour mieux comprendre comment les impacts du travail sur les capacités et le bien-être se combinent ou se compensent. Il ressort de cette analyse six situations de (non-)travail aux profils très contrastés.

La première situation est bien évidemment... le chômage. Selon l'enquête « Emploi » de l'Insee ²⁶, en 2015, 2,8 millions de personnes étaient au chômage, et 1,4 million dans le « halo autour du chômage » : elles souhaitent travailler mais, souvent découragées, n'ont pas recherché activement d'emploi au cours du mois précédant l'enquête. Le chômage et son halo représentent 14 % de la population active totale ²⁷ : ouvrier.e.s, employé.e.s, immigré.e.s et leurs descendant.e.s y sont fortement surreprésenté.e.s. On a vu que le chômage pèse lourdement sur la santé mentale des personnes.

Le second profil regroupe des actifs qui se sentent menacés par le chômage : 13 % des actifs – dits « insécurisé.e.s » – signalent être reconnu.e.s dans leur travail mais avoir des craintes pour leur emploi. Ce sont un peu plus souvent des femmes, d'âge moyen, en CDD-intérim, qui vivent des changements imprévisibles. Leur travail est souvent répétitif et émaillé de tensions avec leurs supérieurs. Les métiers typiques de cette classe sont des métiers ouvriers (de la mécanique, du bâtiment, du textile, du bois...), les professionnel.le.s des arts et spectacles ou les dirigeant.e.s d'hôtels et restaurants. Ces personnes ne vont pas très bien : 40 % seulement ont un bien-être élevé, 13 % sont dépressives.

Le troisième profil regroupe les « empêché.e.s » (15 % des actifs) qui n'éprouvent que « parfois » ou « jamais » la fierté du travail bien fait, et jugent rarement leur travail utile aux autres ou source de plaisir. Ce sont particulièrement des cadres du secteur public, des professionnel.le.s de l'action sociale, des enseignant.e.s, des policiers, des infirmières, mais aussi des cadres des banques. Ils ne sont que 29 % à signaler un bien-être psychologique élevé, et 15 % ont un symptôme dépressif.

Le quatrième profil est celui des « accablé.e.s » (7 % des actifs) qui cumulent

des conditions physiques, organisationnelles et psychiques désastreuses dans leur travail. Les professions les plus touchées sont des métiers ouvriers (industries graphiques, mécanique, bois, manutention), mais aussi des métiers du tertiaire comme les caissières et employé.e.s de libre-service, les employé.e.s administratifs d'entreprise, les agents de gardiennage... Leur santé mentale est dans l'ensemble catastrophique ; seulement 23 % vont très bien tandis que 27 % présentent un symptôme dépressif.

16 % des actifs – je les appellerai les « invisibles » – ont le sentiment d'un travail bien fait et utile, mais manquent de reconnaissance et n'ont que rarement la possibilité de développer leurs compétences. Ces personnes sont plus âgées que la moyenne, travaillent plus souvent dans de petits établissements. Les métiers les plus concernés sont les assistantes maternelles, les coiffeuses, les employées de maison, les aides à domicile, mais aussi les ouvrier.e.s de l'artisanat, les agriculteurs et les artisans indépendants (bouchers-charcutiers, patrons de restaurants...). Leur travail est plus pénible physiquement et le soutien des chefs et des collègues leur manque assez souvent. Cependant les aspects positifs et négatifs de leur travail se compensent : globalement les « invisibles » ne se portent pas plus mal que la moyenne, puisque 45 % d'entre elles ont un bien-être élevé et 11 % présentent un symptôme dépressif.

Le dernier profil regroupe 35 % des actifs (en emploi ou non), qui considèrent pratiquement tou.te.s jouir pleinement des cinq capacités évoquées, raison pour laquelle je les ai qualifiés de « satisfait.e.s ». Ce sont, plus souvent que la moyenne, des hommes, des ingénieurs et cadres, des fonctionnaires, plutôt d'âge mûr. Ces personnes vont bien, voire très bien : 60 % d'entre elles ont un score de bien-être élevé²⁸, contre 46 % pour l'ensemble ; 4 % seulement présentent un symptôme dépressif, bien moins que la moyenne (10 %).

Au total, selon cette analyse qui inclut les chômeurs, le (non-)travail contribue au bien-être pour un gros tiers des actifs et au mal-être pour une petite moitié, il est neutre pour le reste. D'autres variantes de typologies à partir de la même enquête²⁹, fournissent des ordres de grandeur similaires. Pour les cinq classes de travailleurs ici présentées, une modélisation simple indique que relativement aux invisibles, qui servent ici de référence, les « satisfait.e.s » ont 75 % de chances en plus d'avoir un bien-être psychologique élevé, alors que les « accablé.e.s » ont des chances réduites de 70 %. Les « insécurisé.e.s » voient leurs chances de bien-être réduites de 20 % et les « empêché.e.s » de 44 %.

Si les cadres sont surreprésentés parmi les « satisfait.e.s », ils n'appartiennent pas tous à ce groupe, loin de là. 19 % d'entre eux se trouvent parmi les « empêché.e.s » et même 5 % parmi les « accablé.e.s ». À l'inverse on trouve des

ouvrier.e.s et des employé.e.s de services ou de commerce parmi les « satisfait.e.s ». Le déterminisme sociologique laisse une large place aux hasards des trajectoires individuelles. Certaines capacités sont fortement liées au genre ou à la classe sociale (comme la possibilité de développer ses compétences dans le travail), d'autres sont plus dépendantes de circonstances ou de représentations locales (le sentiment de faire partie d'une équipe ou de faire un travail utile aux autres).

Statistiques du travail, neutralité illusoire ?

Le tableau ici dressé confirme en grande partie la tonalité pessimiste de nombre d'ouvrages ou documentaires récents sur le travail. Il apporte une nuance avec la mise en évidence d'un nombre important de personnes pour qui le travail est clairement constructeur de la santé. La focalisation, de la part des psychologues, ergonomes, médecins du travail ou syndicalistes, sur les cas de souffrance au travail est légitime et normale au vu de leurs missions, elle permet des analyses fines et des préconisations pertinentes, ce que ne permet pas la statistique. Mais l'approche de terrain ne permet pas le recul suffisant pour apprécier l'ampleur relative des phénomènes.

L'analyse statistique a bien des défauts, à commencer par son caractère surplombant et anonyme. Sa vocation même est de réduire l'infinie diversité du réel à des chiffres, participant ainsi du processus d'abstraction du monde vécu. Comme son nom l'indique, la statistique a partie liée avec l'État ³⁰ : l'enquête CT-RPS, comme toutes les grandes enquêtes publiques, répond à une demande politique, exprimée suite à la montée du débat social sur les risques psychosociaux qui a culminé en 2009 avec l'affaire des suicides à France Télécom. La mise en chiffres de la souffrance au travail a été critiquée, notamment par Yves Clot, comme procédant d'un « hygiénisme » étatique et patronal qui « assimile, de fait, le risque psychosocial à un risque radioactif ou à un risque toxique et débouche sur une évaluation experte de seuils d'intensité et de dommages. Le tout garanti par la “neutralité” de la mesure³¹ ». Cette critique vise juste quand on se réfère aux innombrables baromètres ou sondages internes mis en place dans les grands groupes de façon industrielle par des cabinets de consultants et qui masquent souvent un refus de mettre en débat l'essentiel, l'organisation du travail.

L'apport des grandes enquêtes sur le travail est pourtant indéniable, dès lors qu'elles sont conçues en collaboration avec les chercheurs des différentes sciences du travail et selon les normes professionnelles de qualité statistique. Dès lors, surtout, qu'elles ne sont pas envisagées comme mesurant « la » réalité du travail, mais comme des outils fournissant une vision panoramique de la diversité des situations de travail afin de soutenir des controverses sur les priorités des acteurs sociaux et des politiques publiques. Comme le dit finalement Yves Clot lui-même à propos des ordonnances sur le travail votées fin 2017, « au fond, la question à résoudre pour libérer le travail tient peut-être dans les résultats d'une enquête de la Dares, la Direction de la recherche du ministère du Travail : 37 % des agents de la fonction publique territoriale et hospitalière, et 35 % des salariés de l'industrie déclarent ne pas ressentir – toujours ou souvent – la fierté du travail bien fait. On

imagine, au-delà de l'agrégation statistique, ce que sont certaines situations locales. Pourquoi les ordonnances devraient-elles laisser ce problème de côté ? Pourquoi les syndicats n'exigent-ils pas que les droits et les devoirs de chacun en la matière soient redéfinis ici et maintenant ? La liberté ne peut pas attendre³² ».

Notes

1. Maurice Godelier, *L'Idéal et le Matériel*, Paris, Fayard, 1984, p. 9.
2. Christophe Dejours, « Théorie du travail, théorie des pulsions et théorie critique : quelle articulation ? », in Alexis Cukier (dir.), *Travail vivant et théorie critique*, Paris, PUF, 2017, p. 144.
3. Moishe Postone, *Temps, travail et domination sociale* (1993), Paris, Mille et une nuits, 2009.
4. Christophe Dejours, « Psychodynamique du travail et politiques : quels enjeux ? », *Travailler*, n° 36, 2016, p. 76.
5. Pierre Meneton, Emmanuelle Kesse-Guyot, Caroline Méjean, Léopold Fezeu, Pilar Galan, Serge Hercberg, Joël Ménard, « Unemployment is associated with high cardiovascular event rate and increased all-cause mortality in middle-aged socially privileged individuals », <http://presse.inserm.fr/wp-content/uploads/2016/05/MenetonIAOEH-1.pdf>.
6. Simone Weil, *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*, op. cit., p. 79.
7. « L'ergonomie de langue française », relativement à l'ergonomie anglo-saxonne, se caractérise précisément par une insistance particulière sur le décalage entre travail prescrit et travail réel.
8. Leda Leal Ferreira, Jean Foret, « Un entretien avec Wisner au Brésil », *Travailler*, n° 15, 2006.
9. Jean-Daniel Reynaud, *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989.
10. Catherine Teiger, Liliane Barbaroux, Maryvonne David, Jacques Duraffourg, Marie-Thérèse Galisson, Antoine Laville, Louis Thareaut, « Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire... à propos du travail des femmes dans l'industrie électronique (1963-1973). Rétro-réflexion collective sur l'origine d'une dynamique de coopération entre action syndicale et recherche-formation-action », *Pistes*, 8-2, 2006.
11. Stéphane Le Lay, « Métis et rire. Que nous apprennent les "petits" éboueurs ? », *Variations*, 13/14, 2010 ; l'observation participante se déroule chez les éboueurs de la Ville de Paris.
12. Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1961, p. 146.
13. Christophe Dejours, *Travail et émancipation*, op. cit., p. 192. Dejours propose dans cet ouvrage une critique détaillée de la vision arendtienne du travail.
14. Une exception notable : Maëlezig Bigi, Olivier Cousin, Dominique Méda, Laetitia Sibaud, Michel Wieviorka, *Travailler au XXI^e siècle. Des salariés en quête de reconnaissance*, Paris, Robert Laffont, 2015.
15. Cette enquête met en œuvre les recommandations du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux, réuni à la demande du ministre du Travail et présidé par Michel Gollac (Michel Gollac, Marceline Bodier, « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail », travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf).
16. Martha Nussbaum, *Women and Human Development : The Capabilities Approach*, New York, Cambridge University Press, 2001. Nussbaum s'appuie sur les travaux d'Amartya Sen sur les « capacités ».
17. À titre d'exemple, la première question est : « Au cours des deux dernières semaines, je me suis senti(e) bien et de bonne humeur » : « tout le temps », « la plupart du temps », « plus de la moitié du temps », « moins de la moitié du temps », « de temps en temps », « jamais » ; voir www.psykiatri-regionh.dk/who-5/Documents/WHO5_French.pdf.
18. Seules les capacités liées au « jeu » et au « rapport avec la nature » ne trouvent pas de questions correspondantes dans l'enquête CT-RPS.
19. Robert Karasek, Töres Theorell, *Healthy Work : Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books, 1990.
20. Yves Schwartz, « Connaître le travail », *Ergologia*, n° 3, mars 2010.
21. Yves Clot, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.
22. Christophe Dejours, « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Futur antérieur*, n° 16, 1993.
23. Philippe Davezies, « La santé au travail, une construction collective », *Santé et Travail*, n° 52, 2005.
24. Thomas Coutrot, « Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ? », *Dares Analyses*, n° 61, septembre 2017.
25. Les classes (hormis celle des chômeurs, qui ne sont pas enquêtés dans l'enquête CT-RPS 2016) ne sont

donc pas déterminées *a priori* par le statisticien (seul leur nombre l'est) mais résultent d'un algorithme de regroupement des individus aux caractéristiques proches.

[26.](#) Anne-Juliette Bessone, Pierre-Yves Cabannes, Anis Marrakchi, « Halo autour du chômage : une population hétérogène et une situation transitoire », in Insee Références, Emploi-salaires, 2016. Les chômeurs n'étaient pour l'essentiel pas interrogés dans l'enquête RPS 2016, cette catégorie est donc ici quantifiée à l'aide de l'enquête « Emploi ».

[27.](#) Le nombre total de travailleurs ici pris en compte est la somme du nombre de salariés (24 millions), d'indépendants (2,7 millions), de chômeurs (2,8 millions) et de chômeurs découragés (1,4 million), soit 30,9 millions de personnes.

[28.](#) Un score WHO 5 supérieur ou égal à 70 sur 100 indique un niveau élevé de bien-être psychologique, et un symptôme dépressif s'il est inférieur ou égal à 32.

[29.](#) Voir Thomas Coutrot, « Travail et bien-être psychologique. L'apport de l'enquête CT-RPS 2016 », document d'étude, à paraître, 2018.

[30.](#) Alain Desrosières, *La Politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, Paris, La Découverte, 1993.

[31.](#) Yves Clot, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, op.cit., p. 107.

[32.](#) Yves Clot, « C'est bien la question de la liberté au travail qui mérite d'être discutée », *Le Monde*, 24 juin 2017.

Chapitre 2

Le travail en souffrance... et en débat

« Une organisation moderne, par essence, transforme des dizaines, des centaines, des milliers d'hommes en rouages d'une organisation, l'individu ne déterminant ni les buts ni la plupart du temps les moyens de son action, c'est-à-dire d'un travail rationalisé. »

Raymond Aron, *Essai sur les libertés*, Calmann-Lévy, 1965.

Si le travail peut rendre heureux, il reste donc une souffrance pour beaucoup, salarié.e.s et même « indépendant.e.s » pris.es dans les griffes des grands groupes, coincé.e.s par les délais et les procédures, dégoûté.e.s par un travail dépourvu de sens. Chaque année, 40 000 salarié.e.s – en majorité des femmes – se voient officiellement reconnus victimes de troubles musculo-squelettiques causés par leur travail. Mais au moins 80 000 autres ¹ ne demandent même pas de reconnaissance, souvent par crainte de perdre leur emploi. Dans l'Union Européenne, au moins 100 000 salariés meurent chaque année de cancers causés par leur travail². Pour soigner le travail il faut remonter aux causes de la maladie : ces structures de pouvoir qui l'étouffent et le mutilent. Non qu'on doive nécessairement attendre un grand soir pour réduire la souffrance : mais sans traitement de fond, les analgésiques locaux n'auront d'efficacité que temporaire et réversible. Les ouvrages décrivant avec acuité les évolutions du monde du travail sont nombreux³, je me contenterai ici de proposer une vision synthétique de l'organisation des entreprises, du travail et des qualifications ⁴, pour évoquer *in fine* l'intense débat social suscité par ces évolutions.

Fallacieuse gouvernance actionnariale

La doctrine néolibérale de la gouvernance d'entreprise repose sur deux dogmes : les actionnaires sont seuls légitimes pour diriger l'entreprise ; les actions doivent être en permanence négociées sur le marché mondialisé des capitaux⁵.

Selon la doctrine, seuls les actionnaires prennent un risque économique en investissant leur argent dans l'entreprise. Ils sont les « créanciers résiduels » : leurs dividendes sont ce qui reste une fois les autres parties prenantes rémunérées. Si l'entreprise est mal gérée ils ne reçoivent rien et risquent même de perdre leur capital, tandis que salarié.e.s, fournisseurs et client.e.s peuvent facilement aller voir ailleurs. C'est pourquoi « la législation protège les intérêts des actionnaires et des investisseurs en accordant un pouvoir souverain à l'assemblée générale pour les décisions les plus importantes de la société ⁶ ». Les dirigeants doivent donc maximiser le rendement pour les actionnaires : ils y sont incités par la carotte (les bonus et autres stock-options) et le bâton (la nomination et la révocation par l'assemblée générale des actionnaires).

Second dogme : le marché mondialisé des capitaux sélectionne les dirigeants les plus compétents et dirige les capitaux vers les projets les plus utiles. En effet, les propriétaires ou gestionnaires de capitaux choisissent d'acheter les actions des entreprises ayant les meilleures perspectives de profit. S'ils sont déçus, ils vendent, parfois très vite. Ainsi la durée de détention des actions aux États-Unis est passée de sept ans en 1960 à six mois aujourd'hui. De plus en plus, les détenteurs de capitaux se comportent comme des investisseurs purs (qui spéculent à court terme sur les cours de Bourse) plutôt que comme des actionnaires (qui parient sur la valorisation de l'entreprise à moyen-long terme) ⁷. La vente des titres par les investisseurs déçus fait chuter les cours de l'action et incite les dirigeants à réorienter leur stratégie – ou les actionnaires qui n'ont pas vendu à licencier les dirigeants.

Mais ces deux dogmes sont fallacieux. Le risque serait réservé aux capitalistes ? Il n'en est rien : comme le dit Jean-Philippe Robé, avocat d'affaires et juriste, « actuellement, les actionnaires de contrôle ont un pouvoir de décision qui fait porter le poids des risques qu'ils prennent sur d'autres qu'eux. Si les stratégies risquées se traduisent en profits, ce sont eux qui en bénéficient. Mais quand les risques se réalisent, ce ne sont pas eux qui payent les pots cassés, ce sont d'autres, internes ou externes à l'entreprise, qui en subissent les conséquences ⁸ ». Les actionnaires répartissent en général leurs œufs entre divers paniers, alors que les salarié.e.s n'ont souvent qu'une source de revenus : en 2013 deux salarié.e.s sur trois estimaient ne pas pouvoir retrouver facilement un emploi avec une

rémunération équivalente en cas de perte d'emploi ⁹. Les personnes s'identifient souvent à leur travail et même à leur entreprise : le chômage, et même la simple peur du chômage, peut mener à la dépression.

Les marchés financiers seraient-ils efficaces ? Il faut être aveugle pour ignorer leurs bulles spéculatives et krachs à répétition, qui disqualifient toute prétention à la rationalité économique. Par ailleurs, les apports de capitaux frais *via* la Bourse sont depuis bien longtemps inférieurs aux dividendes versés et rachats d'actions consentis aux actionnaires : les marchés financiers pompent la richesse bien plus qu'ils n'apportent des financements aux entreprises ¹⁰.

Grâce à son vernis scientifique, la doctrine a accompagné la prise de pouvoir des acteurs financiers, en justifiant la liberté des capitaux et la financiarisation des entreprises. Et de ce point de vue, ça fonctionne remarquablement bien : la rentabilité du capital est devenue intouchable. À moins de 10 à 15 % par an, les investisseurs menacent de s'enfuir. Pour les satisfaire, les dirigeants doivent donc faire feu de tout bois.

Un régime efficace mais instable

Les actionnaires ont donc transféré les risques sur le travail. Les menaces de délocalisation ou d'externalisation sèment la peur du lendemain et affaiblissent les syndicats. Le coût du capital n'étant plus discutable, c'est le coût du travail qui doit s'adapter. Des réformes incessantes du marché du travail – partout en Europe depuis vingt ans, plus particulièrement en France avec les lois et ordonnances sur le travail de 2016 et 2017 – ont allégé les contraintes qui limitaient le pouvoir du management.

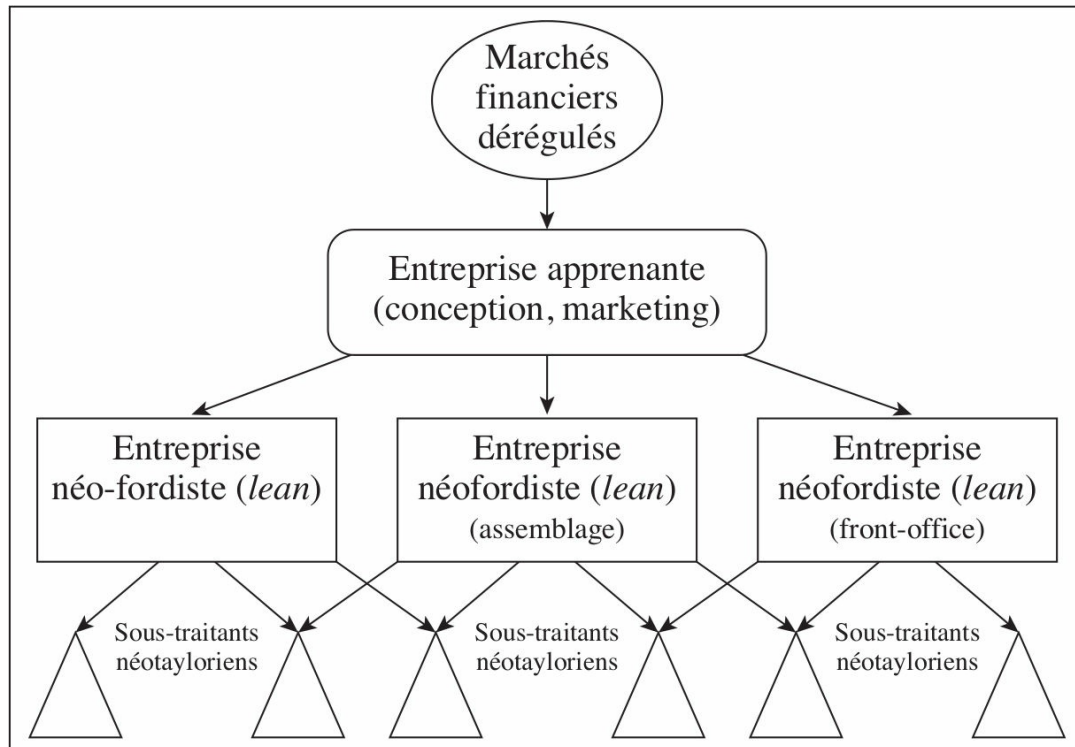
La négociation sociale tend à remplacer les garanties législatives. Mais sous pression des actionnaires ou des donneurs d'ordre, il n'y a plus guère de « grain à moudre » pour les négociateurs : pas plus les accords interprofessionnels ou de branche, et guère davantage les accords d'entreprise, ne constituent de réels compromis. La démocratie sociale apparaît largement vidée de contenu, les syndicats négociant le dos au mur ¹¹. Le contrepoids du juge est affaibli et le déséquilibre des pouvoirs favorise l'envolée des inégalités. Parler de totalitarisme serait outrancier, mais l'expression « despotisme de marché ¹² » proposée par le sociologue Michael Burawoy me semble adéquate.

Les directions financières ont pris le pouvoir dans l'entreprise au cours des années 1990 et passent le travail à la moulinette de la restructuration permanente. On crée et on remodele sans répit les « chaînes globales de valeur » qui s'articulent, depuis l'extraction minière jusqu'au service après-vente, pour former « l'entreprise néolibérale en réseau ». Un réseau fort hiérarchisé (voir le graphique « La firme mondialisée en réseau ») où tou.te.s les salarié.e.s ne sont pas logé.e.s à la même enseigne : au sommet du réseau « l'entreprise apprenante », au niveau intermédiaire les unités « néo-fordistes » organisées selon les principes du *lean* (voir chapitre 6), où sont assurées la relation-client ou l'assemblage des éléments, lesquels sont fabriqués tout en bas du réseau, dans les ateliers « néo-tayloriens » de sous-traitance.

L'entreprise apprenante fournit à ses salarié.e.s, grâce à divers dispositifs (communautés de pratiques, formation, groupes de projet, *knowledge management*...), un « environnement capacitant ¹³ » qui leur permet de développer leur créativité pour construire l'avantage compétitif du réseau : la marque, le produit innovant, le service sur mesure ou la stratégie *low cost*... Ses salarié.e.s sont hautement qualifié.e.s et plutôt bien traité.e.s : ils figurent parmi les gagnants de la globalisation du moins tant qu'ils fournissent les performances exigées. Les choses se compliquent au niveau néofordiste, où l'on trouve encore des garanties collectives mais où le travail est très intense et strictement normé, et où l'emploi

rétrécit comme peau de chagrin. Quant aux salariées des niveaux néo-tayloriens, délocalisés ou non, leurs emplois sont abondants mais précaires et pénibles, tant physiquement que psychiquement.

LA FIRME MONDIALISÉE EN RÉSEAU



À tous les niveaux, on retrouve les mêmes principes de management : mettre les salarié.e.s sous pression, individualiser leur carrière, les faire rivaliser, réduire leur coût... Ce malaxage permanent exercé sur un salariat balkanisé a permis de miner toute résistance et d'installer une rentabilité historiquement élevée et stable. Hormis les périodes récurrentes d'effondrement financier...

Car la parfaite liquidité du capital financier est à la fois la clé de voûte de son pouvoir et son talon d'Achille. Elle est cause d'instabilité permanente, en vertu de la caractéristique unique des marchés d'actifs : ce sont les seuls marchés où la loi de l'offre et de la demande fonctionne à l'envers ¹⁴. Normalement, quand le prix d'une marchandise augmente, les client.e.s s'en détournent, ce qui tend à pousser le prix à nouveau à la baisse. Mais quand le prix d'un actif financier augmente, cela le rend au contraire plus attractif : les spéculateurs anticipent que la hausse va se poursuivre, et cette anticipation même produit la hausse. D'où ces bulles spéculatives récurrentes et leur corollaire inévitable, ces krachs brutaux qui plongent l'économie réelle dans la dépression.

Une régulation efficace supposerait de réduire la liquidité de la finance et les bulles du crédit en instaurant des règles contraignantes. Cela n'a été envisagé que fugacement, dans la grande panique des semaines qui ont suivi l'effondrement d'octobre 2008. Mais rapidement le *statu quo* l'a emporté. Ni taxe Tobin, ni interdiction du *shadow banking* (vaste continent souterrain de la finance sans règles), ni amaigrissement forcé des banques (bien au contraire) ni simplification

des montages et des produits financiers devenus totalement opaques ¹⁵... : faute de consentir à diminuer la liquidité du capital – source de son pouvoir –, rien de sérieux n'a été fait pour réduire l'instabilité. D'où la flambée des cours boursiers (au moins jusqu'en 2017), l'explosion des inégalités et une instabilité globale maintenue, voire aggravée, avec un risque de bulles et de krachs de plus en plus catastrophiques.

Emplois polarisés

La montée des inégalités depuis quarante ans se lit dans l'explosion des revenus des plus riches et la stagnation, voire la baisse des revenus de la majorité ¹⁶. Elle s'est aussi traduite plus récemment par la polarisation des qualifications : se développent des métiers soit très qualifiés (ingénieur.e.s, cadres, médecins, avocat.e.s...), soit très peu qualifiés (personnel de ménage, assistantes maternelles, employé.e.s de fast-food...), alors que les emplois de niveau intermédiaire (ouvriers qualifiés, employées administratives) diminuent ¹⁷.

Le phénomène est particulièrement marqué aux États-Unis, mais concerne aussi l'Europe, en particulier la France, l'Allemagne, la Belgique, les Pays-Bas et le Royaume-Uni ¹⁸. Les pays scandinaves se distinguent favorablement, comme souvent, avec une tendance à la hausse des qualifications plutôt qu'à leur polarisation.

L'impact du capitalisme sur les qualifications des travailleurs est un vieux débat. Adam Smith et Karl Marx étaient d'accord : la révolution industrielle détruit les métiers traditionnels et déqualifie les travailleurs, assujettis à des tâches répétitives et abêtissantes au service des machines. Prolongeant cette tradition, Harry Braverman, un ancien ouvrier devenu sociologue, publie en 1977 une vaste fresque sur « la dégradation du travail au xx^e siècle », ou comment la « rationalisation » taylorienne déqualifie le travail tant dans les usines que dans les bureaux.

La réalité est cependant plus complexe, comme l'a montré le sociologue Michel Freyssenet ¹⁹ : par le changement techno-organisationnel, les managers cherchent certes à exproprier les savoirs des ouvrier.e.s pour les déqualifier ou les remplacer, mais en même temps, d'autres professions ne manquent pas d'émerger, liées à la recherche, à l'organisation, au marketing, à la vente... Dans ce processus conflictuel de « déqualification-surqualification », les innovations concentrent l'intelligence requise pour une production donnée sur un nombre restreint de travailleurs, chargés de concevoir des outils, des mécanismes, des automatismes et des modes opératoires qui peuvent remplacer de plus en plus l'activité intellectuelle des autres.

L'irruption de l'informatique dans le travail à partir des années 1980 n'a pas infirmé l'analyse de Michel Freyssenet, bien au contraire. Le projet européen WORKS ²⁰, après avoir recueilli et analysé des dizaines d'études de cas dans différents secteurs dans les années 2000, montre comment les entreprises têtes de réseau, qui maîtrisent les compétences clés du secteur, enrichissent le travail et

s'orientent vers des recrutements très qualifiés. Le changement organisationnel y favorise les « compétents », du fait de la priorité donnée à l'innovation. Revers de la médaille, les activités à faible valeur ajoutée sont externalisées : les emplois les moins qualifiés se retrouvent concentrés dans des établissements indépendants mais subordonnés, parfois situés dans des pays lointains. C'est d'ailleurs pourquoi les études empiriques limitées aux marchés du travail nationaux ne peuvent rendre pleinement compte du phénomène.

Expropriation numérique

À l'ère du numérique, plus encore qu'aux premiers temps du taylorisme, les restructurations du travail visent à standardiser les connaissances et les tâches. Puis, dans l'industrie comme dans les services, on les fragmente, on les codifie, on les numérise, avant de les réaffecter – par sous-traitance, externalisation, filialisation, ou même réinternalisation – aux différents niveaux de la chaîne de valeur.

Les professions intellectuelles ne sont pas épargnées : « dans la mesure où cela implique l'expropriation de leurs savoirs et son incorporation dans des bases de données, du matériel didactique ou des produits culturels, ce qui arrive aujourd'hui aux travailleurs intellectuels est de même nature que ce qui est arrivé aux tisserands de métier lorsque leurs savoir-faire ont été incorporés dans les métiers à tisser Jacquard au début du XIX^e siècle²¹ ». Cette « révolution numérique » est en cours depuis trente ans, et contrairement aux discours prophétiques sur lesquels je reviendrai, les données les plus récentes ne montrent pas d'accélération significative : ainsi le rythme des changements techniques et organisationnels demeure stable entre 2005 et 2016, selon les salarié.e.s interrogé.e.s dans les enquêtes sur les conditions de travail²².

La codification est une lame de fond inhérente à l'abstraction croissante du travail sous le capitalisme, on y reviendra. Mais elle peut rencontrer des obstacles, par exemple si la salariée doit interagir souvent avec le client pour adapter la qualité du service rendu ; ou bien si le contact avec le client est répété, créant une interconnaissance qui améliore la prestation ; ou encore si les connaissances nécessaires au travail sont tacites, contextuelles et relationnelles. Un certain degré de proximité avec le client demeure souvent nécessaire, et les dimensions tacites et non formalisables de la connaissance doivent être préservées. Faute de quoi délocalisations ou externalisations peuvent se révéler des échecs coûteux. Sans compter les failles toujours possibles dans la transmission de compétences, même codifiables, comme dans le cas de la spectaculaire panne de quatre semaines qui a touché la Royal Bank of Scotland à l'été 2012, suite à la délocalisation en Inde d'une partie de la maintenance des systèmes d'information.

La standardisation du travail envahit toutes les activités de services, même celles qui ne sont (pour l'instant...) ni numérisables ni délocalisables comme les soins aux personnes. Ainsi le travail des infirmières est décrit en détail dans la « Nomenclature générale des actes professionnels infirmiers ». Toute la journée elles doivent documenter leur activité en remplissant des tableaux pour nourrir des indicateurs. Ce travail supplémentaire se traduit par « des tâches d'écriture en

augmentation constante [...] : remplir des documents toujours plus nombreux de traçabilité des produits et des dispositifs médicaux, remplacer, voire doubler, la plupart des demandes effectuées par téléphone par des demandes écrites ²³... » : autant de temps en moins pour les échanges avec les collègues et les patients, qui pourtant sont un élément décisif de la qualité des soins.

Si la numérisation contribue à la polarisation des emplois, il ne faut pas oublier un facteur associé, peut-être encore plus important : l'explosion des inégalités de revenus. 1 % des Américains ont accaparé 90 % de la croissance de la richesse entre 2008 et 2017. Dans le monde, les millionnaires (en dollars) se comptent par millions (33 en 2015), une population en croissance très rapide puisqu'elle devrait atteindre 45 millions en 2020 selon le Crédit suisse. D'où l'essor de nombreux emplois néodomestiques : serveuses, femmes de ménage, chauffeurs, marins de yachts, caddies de golf... qui traduisent l'explosion des inégalités et contribuent à l'approfondir encore.

Services publics standardisés

Dans tous les secteurs observés par les chercheur.e.s européen.ne.s, la standardisation des tâches progresse – même dans la recherche informatique à travers l'utilisation du « travail modulaire ». La standardisation amène le plus souvent une perte d'autonomie et de capacité d'innovation : dans la plupart des cas l'orientation vers le marché et le client réduit le contrôle des salarié.e.s sur le processus productif. La standardisation facilite l'accroissement du *reporting* et de la documentation des tâches. Les innovations entraînent une pression temporelle accrue provenant des client.e.s et/ou un renforcement des mécanismes de contrôle, une extension des responsabilités et un accroissement de la charge mentale du travail.

C'est particulièrement le cas dans les services publics et les administrations, qui offraient auparavant des emplois relativement qualifiés et stables, notamment aux femmes. Là, l'emploi précaire se développe, la fonction de services est déqualifiée et pilotée à la fois par un contrôle informatique et par les besoins eux-mêmes standardisés des usagers. Mais le pire n'est pas toujours sûr : dans d'autres cas, les choix managériaux peuvent autoriser une spécialisation, une montée en qualité de service et un accroissement des compétences, comme dans le secteur de l'habillement, étudié dans le projet WORKS, où les firmes européennes doivent miser sur la qualité et la réactivité. Après les délocalisations, les ouvrières qui restent se consacrent à des productions de luxe pour des marques prestigieuses : leur travail peut devenir plus varié et intéressant, même si les contraintes de délai sont draconiennes.

Les changements imposés : un risque sanitaire majeur

Une vague d'innovations organisationnelles déferle sans discontinuer depuis plus de trente ans sur les salarié.e.s sans qu'ils puissent en maîtriser ni les finalités ni même les modalités. Parmi les cinquante-sept études de cas du projet WORKS, aucune ne fait état d'une influence réelle des représentants des salarié.e.s sur les changements. Les terrains se sont pourtant déroulés dans des pays comme l'Allemagne, la Suède, la Norvège, l'Autriche ou la Belgique, plutôt réputés pour la vigueur relative de leurs syndicats. Mais « la réponse des syndicats et des comités d'entreprise est en général passive et purement réactive, elle se focalise sur les conséquences des restructurations sur l'emploi plutôt que de tenter d'influer sur la nouvelle structure. [...] On observe très peu – voire aucun – d'exemple d'influence des représentants sur le changement lui-même²⁴ ».

Les rares exceptions montrent pourtant que ce serait possible. Ainsi dans l'industrie de la logistique, la plupart des entrepôts ont adopté au cours des années récentes le *voice picking* : les préparateurs de commandes sont équipés d'un casque par lequel l'ordinateur leur dicte en permanence des ordres sur les objets qu'ils doivent aller chercher. Cette technologie impose une accélération des cadences et une réduction des marges de manœuvre tout à fait désastreuses pour la santé, comme le prévoit le modèle épidémiologique de Robert Karasek²⁵ et comme l'a montré le fracassant reportage sur Lidl diffusé par « Cash Investigation » en septembre 2017²⁶. Mais dans une plate-forme logistique d'un grand groupe de la distribution alimentaire, les choses ont tourné autrement²⁷. En 2007, le CHSCT a en effet demandé l'intervention de l'Anact (Agence pour l'amélioration des conditions de travail) pour évaluer l'impact d'une expérimentation du *voice picking* sur les conditions de travail et la santé des opérateurs.

Fait rarissime, les conséquences de l'innovation ont fait l'objet d'une étude ergonomique approfondie. L'étude montre sans ambiguïté l'intensification du travail et la réduction de l'autonomie des opérateurs. Et, ô surprise, la direction a décidé de renoncer à généraliser l'innovation. Les chercheurs, Romain Chevallet et Pierre-Yves Gomez, avancent deux explications à ce recul inattendu. La première est liée à la faible augmentation observée de la productivité, insuffisante pour compenser le coût de l'investissement. Ce type de calcul n'est d'ailleurs pas toujours réalisé, la décision d'innover reposant souvent sur l'acte de foi (voir chapitre 6). La seconde raison « tient aux questions liées à la santé mais de façon indirecte » : « le logiciel de guidage vocal pouvait permettre de révéler facilement la charge totale (parfois 12 tonnes) manipulée par les préparateurs de commande

pendant la journée ». Information trop explosive qui aurait risqué d'alimenter des revendications syndicales sur le travail et la santé : les managers ont préféré renoncer...

En France, selon l'enquête « Conditions de travail », près de la moitié des salarié.e.s disent avoir vécu un changement organisationnel important dans leur travail en 2013 : seulement 17 % d'entre eux ont été consultés et jugent que leur avis a été au moins partiellement pris en compte ²⁸. C'est un peu plus fréquent pour les changements technologiques, pour lesquels 25 % des salarié.e.s ont été écouté.e.s ; mais c'est très rare pour les restructurations (4 % de salarié.e.s « écouté.e.s »), qui ont pourtant les conséquences les plus graves sur la santé mentale. Ce n'est guère surprenant : selon l'enquête européenne sur les entreprises (European Company Survey ²⁹), les employeurs français sont parmi les plus mauvais en Europe pour ce qui est de la participation directe des salarié.e.s.

Pourtant cette participation aux décisions réduit considérablement les risques sanitaires générés par l'insécurité : quand les salarié.e.s estiment que leur avis a été pris en compte lors des changements, ils ne sont que 4 % à présenter un symptôme dépressif, un risque six fois plus faible que pour ceux qui n'ont été ni consultés, ni correctement informés ³⁰. Consulter ne sert à rien si l'employeur ne prend pas en compte l'avis des salariés : ceux qui ont été consultés sans avoir été écoutés vont encore plus mal que ceux dont on a pas demandé l'avis... Il y aurait véritablement une urgence sanitaire à instaurer l'obligation pour les employeurs de consulter les salarié.e.s et leurs organisations, et surtout de prendre en compte leurs observations lors des changements organisationnels et des restructurations, bien au-delà des obligations purement formelles qui existent aujourd'hui sur la consultation du comité d'entreprise (désormais comité social et économique), qui n'a guère d'effet perceptible sur la santé des salarié.e.s ³¹.

« La main au-dessus du niveau du cœur »

Les abattoirs sont mis à juste titre sur la sellette par les associations de défense des animaux telles L214. La mise à mort des bêtes se déroule souvent dans des conditions atroces. Les normes et protocoles prévus sur le papier ne sont pas respectés, par souci d'économies et parce que les bêtes ne sont pas des objets inertes, mais des êtres vivants uniques. Ainsi de cet abattoir décrit dans l'étonnant documentaire de Gaëlle Komar, *La Main au-dessus du niveau du cœur* : on y voit « des corps de vaches qui s'effondrent lourdement sur le sol, comme le vivant résiste à la standardisation : des étourdissements à réitérer pour venir à bout d'une conscience qui résiste, des corps qui glissent au-delà de la butée censée les retenir³² »... Comment automatiser complètement ce processus alors que les animaux, même issus d'élevages industriels, demeurent en partie imprévisibles ?

Le travail vivant ne se laisse pas si facilement codifier... même dans des lieux de mort. Le travail des hommes demeure irremplaçable mais est lui aussi maltraité. Un concepteur d'équipement industriel commente ainsi devant la caméra le schéma d'un poste de travail, dit « zone de saignée » : « Les porcs sont d'un modèle à peu près standard, il faut qu'on se concentre sur le geste que va faire l'opérateur, il va donner un coup de couteau au niveau de la gorge. [...] Il faut qu'il soit positionné pour avoir la gorge au bon niveau par rapport à son bras, il ne faut pas que l'opérateur ait la main au-dessus du niveau du cœur quand il fait son opération, le cœur n'aura pas à pomper pour faire monter le sang³³... »

Le sang de l'ouvrier et celui du porc sont ainsi l'objet d'une rationalisation conjointe. Le porc standardisé permet de standardiser l'opérateur et ses gestes, quel qu'en soit le coût en souffrances pour l'un et pour l'autre. L'ingénieur le concède mais dégage sa responsabilité vis-à-vis des troubles musculo-squelettiques (TMS), pathologie qu'il ne parvient d'ailleurs pas à nommer : « le fait de répéter les gestes c'est un facteur qui pose problème au niveau des maladies musculo euh... des maladies liées à... les maladies liées aux articulations... c'est quelque chose que nous on ne maîtrise pas, c'est uniquement lié à la cadence³⁴... »

La santé en danger...

Un vent mauvais souffle donc pour la santé au travail. Les promesses de l'automatisation n'ont pas été tenues : les pénibilités physiques n'ont guère reculé depuis trente ans et concernent encore plus du tiers des travailleurs en France, non seulement chez les ouvrier.e.s mais aussi chez les employées de commerce et de services. Les charges sont parfois moins lourdes, mais la fréquence et la répétitivité des gestes a augmenté. Le travail est devenu plus intense (juste-à-temps, *lean*, *reengineering*...) et plus répétitif (*reporting*, standardisation, normes qualité, etc)³⁵. L'organisation néolibérale du travail, fille de la gouvernance actionnariale, a provoqué une épidémie de risques psychosociaux et de souffrance au travail.

Avec le *lean management* (voir chapitre 6), les salarié.e.s sont appelées à être réactives et créatives, on sollicite leur subjectivité et leur engagement. Mais en même temps leurs marges de manœuvre se réduisent, notamment pour les plus qualifié.e.s. Cela leur fait perdre la main sur ce qui faisait le sens même de leur travail. Les objectifs chiffrés, sans cesse plus ambitieux avec des moyens en baisse, font des ravages. Nicolas Sandret et moi-même avons ainsi pu montrer, toujours grâce à l'enquête sur les conditions de travail ³⁶, que plus d'un.e salarié.e sur trois se voit imposer ces objectifs chiffrés, et que ces salarié.e.s ont alors un risque de symptôme dépressif accru de 50 % : la pression du travail mort sur le travail vivant a des effets directs et immédiats sur la santé.

Satisfaire le client dans ses besoins réels, fabriquer un produit durable et de qualité, déployer son intelligence en contribuant au bien commun..., ces contreparties, sources de reconnaissance sociale, aidaient à rendre acceptable la sujétion salariale. Elles sont plus rares aujourd'hui, où beaucoup de salarié.e.s vivent des conflits éthiques douloureux : mentir aux client.e.s, sacrifier la qualité pour tenir les coûts ou les délais... Ce travail « empêché ³⁷ » peut déstabiliser les personnes, voire les rendre malades, faute de pouvoir se reconnaître dans ce qu'elles font. L'insécurité des situations de travail est elle aussi délétère, même pour ceux qui sont en CDI mais voient les plans sociaux se succéder.

Dans ce contexte menaçant, les salarié.e.s serrent les rangs : les enquêtes montrent le développement de l'entraide et de la coopération entre collègues. Certaines entreprises instaurent des lieux de débat sur le travail, dont les effets compensatoires peuvent être réels. Les espaces de discussion entre les salarié.e.s et leur hiérarchie peuvent fournir des ressources pour tenir : loin de semer la désolation comme l'affirment certains chercheurs, nous avons montré que les entretiens individuels d'évaluation, quand ils sont fondés sur des critères précis et

mesurables objectivement, sont favorables à la santé mentale ³⁸. En même temps les collectifs désignent ou laissent survenir des boucs émissaires, victimes de harcèlement : en 2016, même si cela va mieux qu'en 2013, encore 20 % des personnes en emploi disent avoir vécu des humiliations au travail dans l'année précédant l'enquête³⁹.

... et la nature menacée

Le productivisme capitaliste déstabilise aussi les écosystèmes. La poursuite de la croissance à tout prix incite les entreprises et les États à creuser toujours plus profond pour extraire les ressources, à financer des projets d'infrastructures qui artificialisent encore davantage plus les sols et mettent en danger les cycles naturels (eau, carbone, azote...), alors que la simple raison, au vu des objectifs incontournables de réduction des émissions de gaz à effet de serre, voudrait qu'on instaure un moratoire sur toute nouvelle activité extractive ⁴⁰. La gestion financiarisée du travail pousse les entreprises à rejeter sur leur environnement les nuisances sanitaires : accidents du travail parfois non déclarés, maladies professionnelles le plus souvent non reconnues... et bien sûr les nuisances écologiques : accidents industriels, pollutions, marées noires, réchauffement climatique... Depuis les débuts du capitalisme, les deux tiers du total cumulé des émissions de gaz à effet de serre ont été causés par seulement quatre-vingt-dix entreprises ⁴¹ : les majors de l'industrie pétrolière, bien sûr, mais aussi du charbon, du ciment... Marx disait déjà que le capitalisme ne peut se développer « qu'en épuisant en même temps les deux sources d'où jaillit toute richesse : la terre et le travailleur ⁴² », autrement dit la nature et le travail.

La pression du public et des régulations environnementales pousse les industriels à améliorer leur efficacité énergétique et à réduire les émissions. Pourtant le scandale du diesel, qui a démarré chez Volkswagen mais implique toute l'industrie automobile, montre bien les résistances patronales. Mis sous pression par leurs dirigeants pour trouver des méthodes bon marché pour réduire les émissions polluantes des moteurs Diesel, les ingénieurs n'ont pas osé avouer que c'était impossible sans nouveaux investissements de grande ampleur. Ils ont donc inventé un logiciel qui réduit artificiellement et temporairement les émissions lorsque des appareils de mesure sont branchés sur le moteur. « La routine des rapports de subordination a précipité le gâchis tragique de la performance même financière », note Yves Clot, pour qui « cette affaire révèle la portée civique du travail pour l'humanité tout entière, quand le niveau de qualité des produits fabriqués et des services rendus empoisonne l'existence de tous ⁴³. »

Même si l'efficacité énergétique s'améliore grâce au progrès technique, les émissions continuent d'augmenter à cause de « l'effet rebond » : acheter une voiture qui consomme moins de carburant au kilomètre incite à rouler davantage. Ce qu'on économise en essence pendant la semaine peut être dépensé en kérosène pour un week-end à Malte *via* Easy Jet. Les progrès du libre-échange favorisent la

croissance du commerce mondial et des émissions de CO₂. La prédominance des normes de la concurrence, instituée notamment par l'Organisation mondiale du commerce et les traités comme le CETA, le traité de libre-échange entre le Canada et l'Union européenne, freine l'extension et l'effectivité des normes sanitaires et sociales, pour le plus grand bénéfice des multinationales qui impulsent ces politiques, comme le démontre précisément Susan George [44](#). La course à la compétitivité et à la rentabilité dans un contexte de pression des critères financiers et de guerre économique met en grave danger le travail et la nature.

Un débat sans précédent sur les maux du travail

Les maladies industrielles, qui touchaient surtout les ouvrier.e.s, ont longtemps fait l'objet d'un déni organisé. Les patrons et les médecins qu'ils payaient ont nié ou falsifié les documents et les études qui établissaient les méfaits de la silice et de l'amiante⁴⁵. Le scandale de l'amiante a fait sauter le mur du silence, surtout quand les associations de victimes se sont extraites du face-à-face entre employeurs et syndicats (toujours en butte au chantage à l'emploi) pour faire de l'amiante une question de santé publique⁴⁶.

Aujourd'hui les pathologies associées à l'organisation néolibérale du travail ont massivement atteint les catégories intermédiaires et supérieures du salariat, même si les ouvrier.e.s et les employées restent les plus touchés. C'est sans doute à la faveur, si l'on peut dire, de cette extension inédite des pathologies du travail, qu'est apparu un débat social intense, d'un niveau sans précédent depuis la révolte des OS (ouvriers spécialisés) contre le travail à la chaîne dans les années 68 (voir les chapitres 5 et 6). Harcèlement moral, souffrance et suicide au travail, risques psychosociaux, travail empêché, ont percé dans le débat social et politique. Les TMS ont été reconnus en plus grand nombre, même s'ils restent très sous-évalués. L'affaire des suicides à France Télécom a provoqué en 2008 un scandale politique et la révocation d'un P.-D.G. Des lois ont été votées, des jurisprudences audacieuses ont vu le jour, comme celle sur l'obligation de sécurité, de résultat⁴⁷ ou le harcèlement moral managérial⁴⁸. Des travaux d'enquêtes et de recherche se multiplient sur la santé au travail. La question du *burn out* a fait l'objet de rapports et de débats parlementaires : sans succès d'ailleurs, puisque la reconnaissance des pathologies psychiques liées au travail n'a guère progressé. Le travail n'a sans doute jamais été autant présent dans le débat politique.

Le capitalisme mondialisé est non seulement instable, mais surtout insoutenable pour la santé des travailleurs et de l'environnement. C'est littéralement devenu une question de vie ou de mort : la qualité du travail – de son activité et de ses produits – devrait devenir un enjeu central du débat public et un levier majeur de transformation sociale. Les travailleurs ne se reconnaissent plus dans un travail insalubre et sans qualité. Les riverain.e.s, les consommatrices, les citoyen.ne.s s'inquiètent des risques de pollution, des produits toxiques ou frelatés, des services de mauvaise qualité, du pouvoir excessif des lobbies et des transnationales...

Recherches-actions syndicales pour le travail

Certains managers en nombre non négligeable, prennent conscience de l'insoutenabilité du système. Ils renouent – souvent sans le savoir – avec la longue tradition de l'école des « ressources humaines », ce courant humaniste du management qui remonte aux années 1930 et n'a cessé de mourir pour renaître de ses cendres, tel aujourd'hui le phénix de « l'entreprise libérée » (voir chapitres 6 et 7).

Le syndicalisme, quant à lui, a presque toujours accepté le point de vue du patronat pour qui l'organisation du travail est son domaine réservé. Mais les choses commencent peut-être à changer. Nombre de responsables syndicaux prennent conscience du formidable levier pour le rapport des forces que pourrait constituer une prise en charge collective de la souffrance au travail. Ces enjeux peuvent à la fois remobiliser les travailleurs autour de questions vitales sur lesquelles ils peuvent agir, et favoriser des alliances inédites avec des acteurs extérieurs aux entreprises.

Les recherches-actions menées en entreprise en partenariat avec des chercheur.e.s permettent aux syndicalistes d'expérimenter de nouveaux rapports avec les salarié.e.s en nouant le débat autour de la qualité de leur travail. La CGT a ainsi mené de 2008 à 2010 une remarquable recherche-action chez Renault, en particulier à l'usine du Mans, avec Philippe Davezies, François Daniellou et Karine Chassaing, respectivement médecin du travail et ergonomes⁴⁹. D'abord en développant le travail d'investigation, d'enquête auprès des salarié.e.s, pour les aider à comprendre précisément comment leur travail est empêché. Puis en les amenant, par le débat, « à affirmer, défendre, promouvoir leurs propres normes de qualité⁵⁰ » auprès du management, et à obtenir des aménagements très concrets non seulement des conditions de travail mais des méthodes de production.

Fabien Gache, délégué central CGT Renault, résume ainsi les conclusions de cette expérience rare dans l'histoire du syndicalisme et particulièrement de la CGT : « plus on s'intéresse au travail réel dans le détail, plus on découvre l'intérêt qui lui est porté par les salariés, et plus la question du sens de ce que l'on fait, de ce que l'on produit est posée individuellement et collectivement. [...] L'émancipation du salarié au travail apparaît comme l'élément constituant de sa propre santé, de sa propre capacité à agir sur ce qui l'entoure et donc à être pleinement citoyen dans la société⁵¹ ». Accessoirement la CGT a progressé de 9 points dans le collège « ouvrier » aux élections professionnelles en 2010⁵²...

La CFDT a une tradition plus ancienne de recherches-actions. Celle qu'a

coordonnée Laurence Théry⁵³ a concerné une vingtaine de sections syndicales durant deux ans, épaulées elles aussi par des chercheurs (dont là encore François Daniellou et Philippe Davezies). Même s'il est difficile d'affirmer que ces expériences ont freiné l'intensification du travail dans les entreprises où elles ont eu lieu, les militant.e.s en sont manifestement ressorti.e.s mieux armé.e.s pour leur travail de délégué.e.s de CHSCT ; ils et elles ont en particulier appris des méthodes innovantes pour faire émerger la parole des salarié.e.s sur leur travail. En 2016, l'enquête par Internet « Parlons travail », recueille plus de deux cent mille réponses et débouche sur la publication d'un « Manifeste de la CFDT pour le travail⁵⁴ ».

La FSU mène depuis 2006 un « chantier travail », soutenu notamment par Yves Schwartz. Selon l'animateur du chantier, Yves Baunay, il s'agit, de viser « la transformation du travail et du rôle des organisations syndicales dans la mise en mouvement des salariés, dans le développement de leurs capacités d'agir sur leur propre travail⁵⁵ ». Quant à l'Union syndicale Solidaires, elle réalise le tour de force, sous l'impulsion d'Éric Beynel, de publier chaque mois *Et voilà le travail !*, un bulletin spécial sur les conditions de travail à l'intention des délégué.e.s CHSCT et des militant.e.s de la santé au travail ; sa fédération Sud-PTT a joué un rôle clé dans le scandale France Télécom, en créant en 2007 (conjointement avec la CFE-CGC) un Observatoire du stress et des mobilités forcées, qui a fait connaître la vague des suicides liés au travail. La Confédération française de l'encadrement-CGC est en général très attentive aux risques psychosociaux – ainsi le Syndicat national de la banque et du crédit, sa branche bancaire, a mis en place un « conseil scientifique des RPS⁵⁶ » rassemblant syndicalistes et chercheurs pour animer la réflexion et alimenter les revendications syndicales...

Ces initiatives passionnantes, endossées au plus haut niveau des organisations syndicales impliquées⁵⁷, indiquent peut-être le début d'un tournant dans l'histoire du syndicalisme⁵⁸. Car elles contrastent vivement avec le désintérêt presque total qu'ont marqué, jusqu'à il y a peu de temps, la gauche et le syndicalisme à l'égard de l'organisation et des finalités du travail. Ce tournant restera-t-il cantonné à quelques expérimentations ponctuelles et à des motions de congrès, ou irriguera-t-il un profond renouveau des stratégies syndicales ? Amènera-t-il enfin « le syndicalisme moteur de transformations à reconnaître le pouvoir d'agir du salarié sur son travail » pour aller vers un « affranchissement du lien de subordination à l'employeur »⁵⁹ ? L'ambition est belle mais on va le voir, ce n'est pas gagné d'avance.

Notes

1. Audrey Lemaître, Madeleine Valenty, Programme de surveillance des maladies à caractère professionnel (MCP), Institut de Veille Sanitaire.
2. « The Cost of Occupational Cancer in the EU 28. Final Report », ETUI, 2017.
3. Notamment les travaux de Philippe Askenazy, Yves Clot, Philippe Davezies, Christophe Dejours, Mathieu Detchessahar, Marie-Anne Dujarier, Michel Gollac, Danièle Linhart, Dominique Méda, Pascale Molinier, Annie Thébaud-Mony, Serge Volkoff...
4. En m'appuyant aussi sur mes travaux, *L'Entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, op. cit. ; *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, 2002 ; « Réorganisations du travail : un régime à bout de souffle », in Philippe Davezies, Annie Thébaud-Mony, Laurent Vogel, Serge Volkoff, *Les Risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Paris, La Découverte, 2015.
5. Michael C. Jensen, William H. Meckling, « Theory of the firm, managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 3 au 4 octobre 1976.
6. Institut français des administrateurs, « La gouvernance des sociétés cotées en France à l'usage des investisseurs », 2015. L'IFA ajoute qu'en France « ce pouvoir est plus étendu que dans beaucoup d'autres pays ».
7. Pierre-Yves Gomez, Harry Korine, *L'Entreprise dans la démocratie. Une théorie politique du gouvernement des entreprises*, Bruxelles De Boeck, 2009.
8. Jean-Philippe Robé, « Personne n'est propriétaire de l'entreprise », *Métis*, 18 juin 2012, www.metiseurope.eu/personne-n-est-proprietaire-de-l-entreprise_fr_70_art_29422.html.
9. Thomas Coutrot, « Insécurité du travail, changements organisationnels et participation des salariés : quel impact sur le risque dépressif ? » Document d'études Dares, n° 214, septembre 2017.
10. Frédéric Lordon, « Et si on fermait la Bourse... », *Le Monde diplomatique*, février 2010 ; voir aussi Cécile Bastidon, « Bourses : un marché fragmenté et opaque », *Alternative économiques*, 1^{er} mai 2016.
11. Coralie Perez, Nadine Thèvenot et alii, « Modes d'ajustement par le travail en temps de crise : des relations professionnelles sous tension », *La Revue de l'IREs*, n° 84, 2015.
12. Michael Burawoy, *The Politics of Production, Factory Regimes under Capitalism and Socialism*, Londres, Verso, 1985.
13. Pierre Falzon, *Ergonomie constructive*, Paris, PUF, 2013.
14. André Orléan, *Le Pouvoir de la finance*, Paris, Odile Jacob, 1999.
15. Attac, *Cette crise qui n'en finit pas. Par ici la sortie*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2016.
16. Thomas Piketty, *Le Capital au XXI^e siècle*, Paris, Seuil, 2012.
17. David Autor, Lawrence F. Katz, Melissa S. Kearney, « The Polarization of the US Labor Market », DOI : 10.3386/w11986, The National Bureau of Economic Research, 2006.
18. Enrique Fernández-Macías, John Hurlé, « Routine-biased technical change and job polarization in Europe », *Socio-Economic Review*, vol. 15, n° 3, 2017, <https://doi.org/10.1093/ser/mww016>.
19. Michel Freyssenet, *La Division capitaliste du travail*, Paris, Savelli, 1977.
20. Monique Ramioul, « Global value chain restructuring and changes in work in the EU : facts and perspectives », ETUI Monthly Forum, www.etui.org/Events/ETUI-Monthly-forum-Presentation-of-the-results-from-the-WORKS-project/Global-value-chain-restructuring-and-changes-in-work-in-the-EU-facts-and-perspectives.
21. Ursula Huws, *Labor in the Global Digital Economy. The Cybertariat Comes of Age*, New York, Monthly Review Press, 2014, p. 75.
22. Selon l'enquête CT-RPS de 2016 ; voir Marilyne Beque, Amélie Mauroux, « Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux », *Dares Analyses*, n° 82, décembre 2017.
23. Françoise Acker, « Les reconfigurations du travail infirmier à l'hôpital », *Revue française des affaires sociales*, n° 1, 2005.
24. Pamela Meil, Per Tengblad, Peter Docherty, *Value Chain Restructuring and Industrial Relations : The Role of Workplace Representation in Changing Conditions of Employment and Work*, WORKS Project, Leuven, 2009, cité par Ursula Huws, *Labor in the Global Digital Economy*, op. cit., p. 103.
25. Selon Robert Karasek, une forte intensité du travail (« demande psychologique ») couplée à une faible autonomie (« latitude décisionnelle ») est cause de pathologies (cardiovasculaires, musculosquelettiques et

psychiques). Voir Robert Karasek, Töres Theorell, *Healthy Work : Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, *op. cit.*

26. Cash Investigation, « Travail, ton univers impitoyable », France 2, 26 septembre 2017, www.francetvinfo.fr/replay-magazine/france-2/cash-investigation/cash-investigation-du-mardi-26-septembre-2017_2380043.html.

27. Romain Chevallet, Pierre-Yves Gomez, « Impact des technologies de l'information sur la santé au travail – Hypothèses et interprétations à partir d'une situation expérimentale », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 214, mai 2011.

28. Thomas Coutrot, « Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ? », *art. cité.*

29. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail et de vie, *Third European Company Survey – Direct and Indirect Employee Participation*, 2015, www.eurofound.europa.eu/fr/publications/report/2015/working-conditions-industrial-relations/third-european-company-survey-direct-and-indirect-employee-participation.

30. Thomas Coutrot, « Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ? », *art. cité.*

31. Thomas Coutrot, « Le rôle des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en France : une analyse empirique », *Travail et Emploi*, n° 117, janvier-mars 2009.

32. Gaëlle Komar, *La Main au-dessus du niveau du cœur*, Aliias Geko & WIP, 2011, 79 minutes ; entretien recueilli par Frédérique Müller, juin 2012 (www.educationenvironnement.wordpress.com/2012/11/28/788/).

33. Gaëlle Komar, *La Main au-dessus du niveau du cœur*, *op. cit.*

34. *Ibid.*

35. Marilyne Beque, Amélie Mauraux, *op. cit.*

36. Thomas Coutrot, Nicolas Sandret, « Pilotage du travail et risques psychosociaux », *Dares Analyses*, n° 3, janvier 2015.

37. Yves Clot, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, *op. cit.*

38. Thomas Coutrot, Nicolas Sandret, « Pilotage du travail et risques psychosociaux », *art. cité.*

39. Marilyne Beque, Amélie Mauroux, *op. cit.*

40. Maxime Combes, *Sortons de l'âge des fossiles ! Manifeste pour la transition*, Paris, Seuil, 2015.

41. Richard Heede, « Carbon Majors : accounting for carbon and methane emissions, 1854-2010 », Climate Mitigation Services, 2014, www.climateaccountability.org/pdf/MRR%209.1%20Apr14R.pdf.

42. Karl Marx, *Le Capital*, livre I, t. II, Paris, Éditions sociales, 1948, p. 182.

43. Yves Clot, « Clinique, travail et politique », in Alexis Cukier (dir.), *Travail vivant et théorie critique*, *op. cit.*

44. Susan George, *Les Usurpateurs. Comment les entreprises transnationales prennent le pouvoir*, Paris, Seuil, 2014. Voir aussi Attac, *Les Naufragés du libre-échange. De l'OMC au Tafta*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2015.

45. Paul-André Rosental, Catherine Omnès (dir.), « Les maladies professionnelles : genèse d'une question sociale (XIX^e-XX^e s.) », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n° 56-1, Belin, janvier-mars 2009.

46. Emmanuel Henry, *Amiante : un scandale improbable. Sociologie d'un problème public*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2007.

47. Arrêt de la Cour de cassation, 28 février 2002.

48. L'arrêt de la Cour de cassation du 10 novembre 2009 stipule que des « méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique » peuvent être qualifiées de harcèlement moral si elles entraînent « une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel », même en l'absence d'intentionnalité du manager.

49. Yves Bongiorno, Jean-Christophe Le Duigou, Nasser Mansouri-Guilani, Jean-François Naton, Catherine Nédélec, *Pourquoi nous travaillons ?*, Montreuil-Ivry-sur-Seine, La Vie ouvrière-éditions de l'Atelier, 2013.

50. Fabien Gache, intervention à la 3^e université d'été d'« Ensemble », 29 août 2016, www.syndicollectif.fr/syndicalisme-et-travail-une-intervention-de-fabien-gache-cgt-renault.

51. Fabien Gache, intervention au colloque « Travail : l'évaluation en question », Ufict CGT mines énergie, 26 janvier 2012, www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/2013/colloque_travail_evaluation_ugict_cgt_2012_chsct.pdf.

52. Leïla de Comarmond, *Les Vingt Ans qui ont changé la CGT*, Paris, Denoël, 2013.

53. Laurence Théry (dir.), *Le Travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte, 2006.

54. www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2017-03/manifeste_de_la_cfdt_pour_le_travail.pdf

55. Yves Baunay, « La question du travail s'est invitée dans le débat politique », www.institut.fsu.fr/-Travail-et-syndicalisme-.html.

56. http://archive.cfecgc.org/e_upload/pdf/snb_rapport_enquete_nationale_indicateurs_rps.pdf.

57. *Le Travail intenable* est postfacé par François Chérèque, alors secrétaire général de la CFDT, *Pourquoi nous travaillons* par Thierry Le Paon, alors secrétaire général de la CGT.

58. Même à Force Ouvrière, pour qui l'indépendance de classe exclut toute implication dans l'organisation du travail, la fédération de la santé organise des conférences avec Philippe Davezies (www.fo-sante.org/2013/10/philippe-davezies-reprendre-la-main-sur-le-travail).

59. Yves Bongiorno *et alii*, *Pourquoi nous travaillons ?*, *op. cit.*, p. 33 et p. 133.

Chapitre 3

Rationalisé, numérisé : la fin du travail ?

« Le travail c'est fini ! Alors que la productivité à l'heure travaillée explose en France, (+759,3 % en soixante-cinq ans !), experts et économistes sont formels : dans les années qui viennent, 40 % des professions d'aujourd'hui auront disparu. Des millions d'emplois vont être supprimés, en France et dans le monde. »

L'Angle éco, émission présentée par François Lenglet sur France 2,
17 octobre 2016^{[1](#)}.

Ce « pitch » d'une émission de France 2 est représentatif du discours médiatique y compris sur le service public de l'information. Malheureusement pour la qualité du service public (mais heureusement pour nous !), presque tout est faux dans ces quelques lignes. Je voudrais ici remettre en perspective les poncifs ordinaires sur la « révolution numérique ».

Et pourtant elle ralentit !

Tout d'abord, une chose est claire : si les « experts et économistes sont formels », c'est pour dire que, loin d'exploser, la productivité ne cesse de ralentir, en France comme ailleurs. De 5 % par an dans les années 1950-1960, son taux de croissance a chuté à 2 % dans les années 1980-1990 et moins de 1 % aujourd'hui² dans les pays riches. Quant aux emplois, loin de disparaître, ils n'ont jamais été aussi nombreux de nos jours, en France et dans le monde : 3,29 milliards de personnes employées sur la planète, soit 22 % de plus qu'en 2000³.

Il est vrai que l'emploi a augmenté moins vite que la population mondiale : de ce fait le taux d'emploi a reculé de 2 points sur la décennie 2000. Il est vrai aussi que beaucoup des emplois créés sont précaires et de mauvaise qualité. Il est vrai enfin qu'on peut toujours mettre en exergue des secteurs, comme la banque, où la technologie sert à détruire des emplois, même si ces suppressions proviennent au moins autant d'une adaptation assez banale face à une demande de crédit déprimée du fait de la crise et à une rentabilité affectée par la faiblesse des taux d'intérêt... Reste que nous sommes loin de l'effondrement annoncé.

Quant au chiffre de 40 % de professions condamnées, il provient d'une étude⁴ très médiatisée mais à la validité scientifique douteuse, comme l'indique notamment le Conseil d'orientation de l'emploi⁵. À ce jour, sur le plan macroéconomique, la révolution numérique n'a toujours pas d'impact visible ni sur la productivité, ni sur l'emploi. Plus de vingt ans après la publication de son best-seller *La Fin du travail*⁶, les prédictions apocalyptiques de Jeremy Rifkin sont totalement infirmées.

Prenons l'exemple du commerce : depuis plus de quinze ans l'irruption de l'e-commerce, des caisses automatiques, des robots dans les plates-formes logistiques, font fantasmer une disparition de l'emploi dans ce secteur. Il est d'ailleurs vrai que la productivité y augmente plus vite qu'ailleurs (+ 3 % par an en France entre 1997 et 2007). Pourtant, l'emploi a lui aussi augmenté (+ 20 %), du fait du développement des réseaux de vente⁷. L'évolution du commerce confirme un fait connu des historiens : les phases d'accélération de la productivité coïncident en général avec une croissance encore plus rapide de la production, et donc une hausse de l'emploi. Le « chômage technologique » peut frapper certains métiers anciens mais n'a guère de réalité macroéconomique du fait de l'émergence de nouveaux métiers. Sur ce plan, les pays riches semblent être entrés dans une phase de stagnation longue de la production et de la productivité. L'emploi végète donc lui aussi, sans toutefois montrer de signes d'effondrement.

Évangélistes technologiques

Mais les pauvres chiffres des comptes nationaux ne pèsent pas lourd face aux scénarios apocalyptiques appuyés sur des exemples locaux montés en épingle par les prophètes du numérique – auteurs à succès, cabinets de consultants, *start-uppers* surcotés en Bourse et médias complaisants⁸.

Prophètes est bien le mot, puisque l'écosystème numérique lui-même a inventé le métier fascinant d'« évangéliste technologique », aujourd'hui très en vogue dans les entreprises high-tech. L'évangéliste doit promouvoir « les innovations d'une entreprise auprès des communautés les plus influentes. Son objectif : instaurer de nouveaux standards sans passer par la case “promotion commerciale”, souvent jugée trop agressive⁹ »...

L'écho que reçoivent les prophéties – euphoriques ou catastrophistes – de gourous intéressés ou incompetents est révélateur de l'inquiétude sociale face à l'avenir. Écho relayé à la légère par des esprits aussi éminents qu'André Gorz (« l'industrie post-fordiste est le fer de lance d'une transformation en profondeur qui abolit le travail, abolit le salariat et tend à réduire à 2 % la part de la population active assurant la totalité de la production matérielle¹⁰ »).

Au fond bien sûr, ce sont le chômage, la précarité et la dissolution des solidarités qui angoissent le corps social. La technologie s'impose alors comme le coupable idéal : sa toute-puissance est profondément enracinée dans notre imaginaire collectif, celui du progrès qu'on « n'arrête pas ». Le déterminisme technologique est cette fable selon laquelle la science et la technique auraient la capacité intrinsèque de façonner notre avenir, pour le meilleur (pour les technophiles à la Jeremy Rifkin) ou pour le pire (selon les critiques de la technologie comme Jacques Ellul), au-delà des intentions humaines et des rapports de pouvoir. Marx lui-même l'a alimenté par son célèbre aphorisme de *Misère de la philosophie* (1847) (le moulin à bras vous donnera la société avec le suzerain ; le moulin à vapeur avec le capitalisme universel) : le déterminisme imprègne nos modes de pensée occidentaux de façon quasi indélébile.

Accessoirement, le déterminisme, pessimiste ou optimiste, est bien commode sur le plan politique : la marche inéluctable (ou abominable) du progrès permet d'exonérer les décideurs qui, à la tête des entreprises et des gouvernements, orchestrent au quotidien la précarisation...

Entendons-nous bien : il ne s'agit pas de contester qu'une vague d'innovations sans précédent s'organise autour des technologies des nanocomposants et composants quantiques, de l'intelligence artificielle, des biotechnologies, etc. Les vraies questions sont ailleurs : hors des laboratoires et des expérimentations

locales, ces technologies sont-elles réellement porteuses de gains massifs de productivité ? Peuvent-elles révolutionner les modes de vie autant que l'ont fait l'eau courante, l'électricité, l'automobile ou même – dans une moindre mesure – l'ordinateur ?

Personne n'a de certitudes, mais Jean Gadrey, l'un des meilleurs connaisseurs de ces questions, nous invite à douter fortement¹¹. Une chose au moins est certaine : la reprise de la croissance à un rythme même modéré n'est pas compatible avec l'état de la planète, en particulier en matière de changement climatique¹². La quasi-totalité des économistes informés, orthodoxes ou non, est d'accord à la fois sur le ralentissement tendanciel de la productivité et sur l'extrême difficulté d'un découplage total entre croissance et émissions de CO₂. L'explosion de la productivité et le caractère « immatériel » de la croissance numérique sont deux mythes démentis par les faits. Croire à l'Évangile ou à l'enfer technologique relève de la foi plus que de la raison. Et pourtant, j'ai constaté à maintes reprises combien il est difficile de faire accepter ce doute par les étudiants ou le public des conférences. Après avoir abjuré devant l'Inquisition, Galilée aurait grommelé : « Et pourtant elle tourne ! » De la productivité, on pourrait dire aujourd'hui : « Et pourtant elle ralentit »...

Fin du travail : l'erreur des *Grundrisse*

L'écho dans la gauche des prophètes du numérique alimente la popularité du revenu universel comme solution à la disparition redoutée ou souhaitée du travail. Dans leur critique de « l'illusion du plein-emploi », les partisans de la fin du travail se prévalent souvent de ce passage des *Grundrisse*¹³, où Marx explique que, avec le machinisme et la grande industrie, « le travail sous sa forme immédiate a cessé d'être la grande source de la richesse », qui résulte désormais des « puissances de la science et de la nature », du « savoir social général »¹⁴.

De cette déconnexion supposée entre travail et richesse, André Gorz, Moishe Postone¹⁵ et bien d'autres concluent à la nécessité d'un revenu de base déconnecté du travail. Antonio Negri¹⁶ n'en démord pas : le « travail cognitif » (fourni notamment sur Internet) n'a plus guère de rapport avec le travail salarié et le temps de travail ne détermine plus la valeur des marchandises. La richesse n'est plus principalement créée par le travail des salarié.e.s dans les entreprises, mais par l'activité immatérielle, créative, esthétique, symbolique, non mesurable, des individus dans leur vie quotidienne. La révolution technologique élimine le travail mais fournit les richesses pour un revenu de base.

Jean-Marie Harribey signale à juste titre le caractère fautif de ces raisonnements : certes les gains de productivité font baisser la valeur contenue dans une marchandise donnée, mais loin d'être une réfutation, c'est précisément « la stricte confirmation de la loi de la valeur »¹⁷. Une heure de travail peut bien produire un volume croissant de richesses (matérielles), mais on produit toujours deux fois plus de richesses en deux heures qu'en une seule. La richesse n'a donc pas cessé de dépendre du temps de travail : la hausse de la productivité fait varier le rapport entre travail et richesse créée mais ne l'élimine aucunement. Rien n'est produit sans travail humain vivant : même dans les usines les plus automatisées, il faut des opérateurs pour mettre en route, surveiller et réparer les machines. Comme l'écrivait Simone Weil en parlant du progrès technique, « les propriétés de la matière aveugle et indifférente ne peuvent être adaptées aux fins humaines que par le travail humain »¹⁸.

En outre la hausse de la productivité, loin d'aboutir à l'élimination du travail vivant, est allée historiquement de pair avec une croissance encore plus rapide de la production et donc une augmentation de l'emploi salarié au niveau mondial, bien loin de « l'écroulement de la production reposant sur la valeur d'échange » qu'annonçaient les *Grundrisse*. Et si aujourd'hui la croissance ralentit, la productivité aussi...

On peut aller encore plus loin dans la critique du texte de Marx, en remarquant qu'il confond richesse et valeur. Le capital ne s'intéresse pas à la richesse (matérielle) mais à la valeur (monétaire). Si l'on en croit Marx et sa « loi de la valeur » exposée dans *Le Capital*, la valeur des marchandises dépend du nombre d'heures de travail abstrait socialement nécessaires à leur production, quelle que soit la productivité physique des machines. La valeur d'échange (dont la substance est le temps de travail abstrait) et la valeur d'usage (des produits concrets satisfaisant des besoins) ne sont aucunement commensurables. Il n'y a guère de sens, dans la logique même de Marx, d'évoquer une « extraordinaire disproportion entre le temps de travail employé et son produit », comme le font les *Grundrisse* (mais pas *Le Capital*, œuvre de maturité) : comment parler d'une disproportion entre grandeurs incommensurables ?

La dure loi de la valeur, « moulin de discipline »

L'apport irremplaçable de Marx se situe bien plutôt dans son analyse de la loi de la valeur comme « dynamique immanente ¹⁹ » du capitalisme. Le capitaliste qui innove en premier bénéficie pendant un temps d'un surprofit grâce au fait qu'il produit en un temps de travail inférieur à la norme du moment : mais rapidement, les concurrents doivent adopter l'innovation ou périr (Postone parle de l'effet « moulin de discipline »), et la norme s'ajuste à la baisse (donc la productivité moyenne à la hausse) ²⁰, jusqu'au prochain cycle d'innovation. Ce moulin de discipline (ou cette machine infernale) produit innovation, productivité et croissance quels qu'en soient les coûts pour les humains et la nature.

Il n'y a donc nulle raison de douter du dynamisme de l'innovation technologique dans le domaine du numérique, des biotechnologies, etc. Les performances – la « valeur d'usage », ou la « richesse » créée par les matériels et logiciels informatiques – ont formidablement augmenté depuis trente ans – tout comme les destructions et les déchets afférents. Mais en même temps, productivité sectorielle oblige, leurs prix ont fortement chuté : leur valeur d'échange, la seule qui intéresse le capitalisme, n'a pas tellement augmenté. C'est d'ailleurs pourquoi, contrairement au discours convenu, l'investissement dans les technologies numériques n'a cessé de ralentir (en valeur monétaire) depuis vingt-cinq ans ²¹. Et si l'informatique connaît d'énormes gains de productivité, ce n'est pas le cas de la plupart des autres secteurs, surtout dans les services.

Travail numérique, vraiment ?

À propos cette fois-ci du travail et non plus de l'emploi, la « révolution numérique » charrie aussi son lot d'approximations et de confusions. Le web et les réseaux sociaux seraient le lieu d'un « travail numérique » immatériel fourni par des milliards d'internautes que les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) s'approprieraient indûment. Par leur consommation culturelle et leurs interactions en ligne, les internautes produiraient une « marchandise d'audience ». Leur « travail d'audience » nourrirait les fantastiques profits des multinationales du web²².

Souvent brillantes et érudites, ces thèses ne sont pourtant pas convaincantes. Apple est une firme de matériel informatique et Amazon de commerce en ligne : pour l'essentiel elles exploitent de façon assez classique leurs salarié.e.s et leurs sous-traitants afin de tirer profit de la vente de produits et de services à des consommateurs. Google ou Facebook, eux, tirent très majoritairement leurs revenus de la vente d'espaces publicitaires en ligne à des annonceurs. Le génie des fondateurs de Google et de Facebook est d'avoir proposé les premiers un service (un moteur de recherche, un réseau social) gratuit et attractif, et d'avoir ainsi bénéficié à plein de l'effet de réseau²³ : mais les usagers ne travaillent aucunement pour Google ou Facebook quand ils font une recherche en ligne ou postent une vidéo. Sur le plan économique, les revenus de ces firmes – 89 % des 90 milliards de dollars de chiffre d'affaires de Google – ne viennent pas du travail des internautes mais de la rente payée par les annonceurs. Qui aurait l'idée de dire que le spectateur de TF1 « travaille » pour Bouygues quand il regarde une pub de Renault à la télé ? Ou que la personne qui fait du shopping à la recherche d'un pantalon à son goût « travaille » pour Zara ou Kiabi ? Bien sûr, grâce à nos clics de souris, Google et Facebook connaissent infiniment mieux nos goûts de consommateur-internaute et peuvent donc offrir aux annonceurs un ciblage bien plus précis que TF1. Mais nos clics restent une activité de recherche liée à notre consommation, non pas un travail.

Quant au travail cognitif, il n'a rien de nouveau ni d'immatériel : « il reflète simplement la division croissante du travail, la fragmentation des activités en différentes tâches, “manuelles” et “intellectuelles”, de plus en plus éclatées géographiquement et attribuées à des travailleurs différents qui peuvent fort bien ignorer l'existence les uns des autres²⁴ ». Certes, la proportion de travailleurs intellectuels (cadres, ingénieurs, informaticiens, spécialistes en communication ou publicité, etc.) augmente avec la polarisation des qualifications. Mais leur travail, loin de s'émanciper des contraintes matérielles, dépend toujours d'une base

physique et énergétique fort imposante : ordinateurs, centrales électriques, *data centers*, câbles sous-marins, mines de métaux rares en Afrique, usines de montage en Asie... La consommation d'Internet représenterait déjà 10 % de la production mondiale d'électricité²⁵. Et même l'usine la plus automatisée a besoin d'opérateurs pour surveiller et entretenir les robots.

Reste que le numérique permet la reproduction infinie à coût quasiment nul et le partage gratuit d'un certain nombre de produits techniques ou culturels (logiciels, musique, films, littérature, cours, photographie...), ou qu'Airbnb peut court-circuiter les groupes hôteliers en servant d'intermédiaire entre propriétaires et locataires de courte durée. Les prophètes y voient la fin du travail et du capitalisme²⁶, mais la réalité est moins dramatique. Il est vrai que les entreprises « classiques » des secteurs concernés doivent lutter pour survivre. Certaines disparaissent, d'autres semblent bien y parvenir, en monnayant l'accès à leurs produits *via* des plates-formes payantes de *streaming* pour les films (Netflix) ou la musique en ligne (Deezer, Spotify...). Le numérique est-il vraiment le bourreau du capitalisme ? Le mythe du déterminisme technologique a la vie dure, et les historiens sont précieux quand ils nous aident à rejeter ces préjugés paresseux.

Aux origines politiques de la robotique

L'histoire politique des technologies est malheureusement une discipline sous-développée²⁷, à cause précisément de la puissance des idéologies jumelles du déterminisme technologique et de l'autonomie de la science. Peu de travaux approfondis décrivent comment les enjeux de pouvoir et de domination déterminent les tournants technologiques. David Noble a fait exception en retraçant l'introduction de la machine-outil à commande numérique (MOCN) aux États-Unis. Son passionnant travail de thèse²⁸, largement fondé sur les archives du MIT (Massachusetts Institute of Technology), lui a valu en 1982 d'être licencié... par le MIT, et ceci malgré le soutien de la communauté des historiens.

La commande numérique constitue le début de la révolution robotique. Les MOCN incorporent un ordinateur qui détermine les mouvements des outils à la place des ouvrier.e.s. Noble montre comment plusieurs versions de cette innovation ont été inventées en même temps dans les années 1940. Ainsi la « programmation par apprentissage », une technologie peu coûteuse et efficace, « aurait laissé le contrôle de la programmation et de la production entre les mains des machinistes et des syndicats²⁹ ». Mais l'US Air Force, qui finance les recherches du MIT sur le sujet, privilégie un système dit « APT », « beaucoup trop sophistiqué pour la grande majorité de l'industrie métallurgique » mais plus en phase avec la « technophilie outrancière des militaires » et des ingénieurs. Ce choix qui, du fait de la puissance financière de l'armée, s'impose alors à toute l'industrie américaine, permet en outre de remplacer les ouvriers de métier de la métallurgie par des opérateurs plus dociles et moins qualifiés.

Dans cette affaire les syndicats ouvriers restent passifs. L'ingénieur Felix P. Caruthers a mis au point une technologie alternative, la commande Specialmatic, qui permet « d'augmenter les marges de manœuvre des machinistes et non de les mettre au pas en transférant toutes les lignes de vie ou de décisions au management³⁰ ». En 1960, devant le risque de marginalisation de son procédé, il propose une collaboration au syndicat des travailleurs de l'automobile (l'UAW). Mais celui-ci refuse, « sans doute réticent à disputer aux directions leur domaine réservé ». Déjà en 1949, Norbert Wiener, l'inventeur de la cybernétique, inquiet des conséquences de ses inventions sur l'emploi des ouvrier.e.s, avait proposé au président de l'UAW, Walter Reuther, de l'aider à « prendre de vitesse les groupes industriels en s'intéressant à la production de ces machines de façon que ce soit une organisation œuvrant pour la cause des travailleurs qui en tire profit³¹ ». En vain. Il faudra attendre la fin des années 1960 et les révoltes des OS pour que

l'organisation du travail et la technologie soient l'objet de luttes sociales, aux résultats d'ailleurs limités.

Mais si la robotique a été façonnée par la volonté patronale de contrôle, il n'en va pas de même pour Internet, l'innovation majeure de la fin du xx^e siècle.

Internet, champ de luttes

Internet est fondamentalement ambivalent : le web permet aux firmes capitalistes de mobiliser un « cybertariat » précarisé et déqualifié. Mais aussi aux contributeurs de Wikipédia de collaborer à égalité pour produire une encyclopédie mondiale, gratuite et fiable. Même si elle est bien connue, il n'est pas inutile pour mon propos de revenir sur l'histoire du web.

À la différence de la robotique, l'essor d'Internet n'a pas été entièrement contrôlé par le lobby militaro-industriel. Certes, on retrouve à son origine, dans les années 1960, les mêmes acteurs que pour la commande numérique : l'US Air Force et le MIT³². L'ancêtre d'Internet, Arpanet, a été créé pour faciliter le partage des données entre les laboratoires travaillant pour l'armée de l'air américaine. Mais, dès le milieu des années 1970, la communauté académique a pris les commandes : Internet a été ouvert à tous les scientifiques, dans une logique de bien commun partagé entre pairs.

C'est la micro-informatique décentralisée et anarchiste qui a permis le déploiement du web. Certains de ses pionniers sont devenus des milliardaires, mais la plupart étaient les héritiers de la contre-culture hippie des années 1960³³ : « l'éthique hacker » aujourd'hui si présente sur le web repose sur le plaisir, la coopération, la gratuité, le partage. Le micro-ordinateur, loin d'être une innovation d'abord technologique, est né d'un projet politique radical en opposition à l'informatique lourde, militaire, capitaliste et centralisée, celle d'IBM. La People's Computer Company, une « compagnie d'ordinateurs pour le peuple » créée en 1970, visait à mettre l'ordinateur au service de la liberté plutôt que du contrôle. Ce fut une des premières organisations à reconnaître l'importance du langage de programmation Basic et à diffuser gratuitement des logiciels³⁴. Quant à Stephen Wozniak et Steve Jobs, créateurs d'Apple, ils affirmaient lors de la sortie du premier Macintosh que « le principe de la démocratie tel qu'il s'applique à la technologie est : une personne, un ordinateur³⁵ ».

Cette généalogie explique pourquoi la gouvernance d'Internet associe aujourd'hui des acteurs très divers : États, entreprises, associations, universitaires, experts, usagers... dans un équilibre précaire mais qui perdure. Ainsi a été préservé le principe capital de la « neutralité du Net », aujourd'hui attaqué par Donald Trump : les opérateurs télécoms ne peuvent pas privilégier la diffusion sur le web des contenus qu'ils commercialisent mais doivent demeurer de simples transmetteurs d'information. Les tentatives répétées des GAFAs d'obtenir le droit de commercialiser une bande passante spécifique, réservée à leurs clients, ont jusqu'ici échoué et le réseau ne donne aucune priorité aux contenus produits par

les acteurs les plus puissants.

Internet n'est donc pas seulement un instrument de profit, c'est aussi un bien commun partagé par des milliards d'humains. Cette ambivalence en fait un champ de conflits permanents, où les multinationales ne font pas seules la loi : ainsi l'« accord commercial anticontrefaçon » (ACTA), que plusieurs gouvernements avaient concocté en leur faveur, a-t-il été mis en échec en 2012 par la mobilisation de la société civile internationale – portée en France par la Quadrature du Net, une association qui défend les droits et les libertés des citoyens sur Internet³⁶.

Que fait Internet au travail ?

Tout et son contraire ; le pire et le meilleur. On connaît Uber, le statut précaire et les rémunérations dérisoires de ses chauffeurs. Pire encore : Amazon Mechanical Turk (AMT), le Turc mécanique d'Amazon, cette plate-forme sur laquelle peuvent s'inscrire travailleurs et entreprises. Celles-ci proposent à ceux-là des microtâches de quelques minutes, rémunérées quelques *cents* de dollar. Traduire un bout de texte, retranscrire un bout de conférence, reconnaître des chaînes de caractères, tagger des noms sur des photos..., autant de tâches très peu intéressantes n'offrant ni statut ni protection sociale.

Chaque mois, environ vingt mille travailleurs sont actifs sur AMT ³⁷, en grande majorité des femmes, en majorité états-unienues mais aussi indiennes, pour un salaire le plus souvent inférieur au salaire minimum (7,25 dollars par heure), sans aucune perspective de formation ni de promotion.

Si AMT se limite au travail en ligne, les plates-formes de *micro-jobbing* offrant des prestations bien matérielles (bricolage, ménage, déménagement, assistant personnel) se multiplient elles aussi. À la différence des sites de petites annonces (comme Le Bon Coin, où l'on trouve également beaucoup d'offres de services), les plates-formes servent d'intermédiaire pour le paiement et se rémunèrent au pourcentage. Frizbiz se décrit ainsi : « d'un côté : des clients, qui ont besoin d'un service et qui souhaitent trouver un coup de main (exemples : repeindre un mur, monter un meuble, prendre des cours de cuisine, trouver de l'aide pour son déménagement, etc.). D'un autre : des prestataires (que l'on appelle ici *jobbers*) qui souhaitent mettre à disposition leurs compétences dans le but d'arrondir leurs fins de mois. Ils postent leurs offres en réponse aux besoins postés par les clients ». À l'issue de la prestation, le client note le *jobber* et réciproquement. De façon à créer une « communauté de confiance »...

Ces plates-formes sont le paradis terrestre du libéralisme le plus débridé : le marché du travail y ressemble au rêve du « marché de concurrence pure et parfaite » des manuels de microéconomie orthodoxe. Ni syndicats, ni cotisations, ni formalités, ni salaire minimum... TaskRabbit allait même jusqu'à laisser les contractants fixer la rémunération forfaitaire du service par un mécanisme d'enchères : la plate-forme jouait pour de vrai le rôle de ce « commissaire-priseur » assurant « l'équilibre général du marché », qu'imaginent les économistes néoclassiques dans leurs divagations théoriques. Malheureusement pour eux, TaskRabbit a dû renoncer à ce mécanisme qui exaspérait les *taskers* et faisait perdre beaucoup de temps aux client.e.s, pour revenir à des tarifs horaires plus standards... et un peu moins flexibles.

Économie collaborative ?

Cette ubérisation du marché du travail est souvent présentée comme un aspect de « l'économie collaborative » ou « du partage » promue par Internet. Mais il est fort contestable d'assimiler *gig economy* (économie des petits boulots) et *share economy* (économie du partage) : Uber, Amazon Mechanical Turk ou Microworkers opèrent selon une logique assez différente de BlaBlaCar, OuiCar ou Airbnb. Toutes utilisent la puissance du web pour mettre en relation une offre et une demande de services, mais les premières organisent une relation d'(hyper)exploitation salariale – nombre de « clients » d'AMT ou de Microworkers, loin d'être des particuliers, sont des entreprises à la recherche de main-d'œuvre corvéable à merci –, alors que les secondes permettent la mise à disposition d'une valeur d'usage (transport, véhicule, logement...) moyennant un versement (participation aux frais ou loyer) de l'utilisateur au propriétaire. Les premières sont des prédatrices du travail, tandis que les secondes organisent des services entre particuliers et permettent des rencontres.

Une analyse plus fine distinguerait encore, au sein des plates-formes de *jobbing*, celles (comme Uber) qui sont en fait les employeurs de leurs prestataires soi-disant indépendants, et celles (comme TaskRabbit) qui se contentent de servir d'intermédiaire dans une relation d'emploi triangulaire, du même type que les agences d'intérim. Les premières organisent le travail et fixent la rémunération, alors que les secondes laissent les contractants définir les termes de leur relation.

La situation ne justifie ni euphorie ni alarmisme excessifs : l'ubérisation se développe vite mais ne concerne encore que quelques centaines de milliers de travailleurs. Ainsi aux États-Unis, patrie d'Uber, des chiffres exorbitants circulent à l'initiative de cabinets de consultants spécialisés, mais selon l'étude de loin la plus sérieuse³⁸, les grandes plates-formes de travail n'employaient en 2015 « que » 0,5 % des actifs (soit 750 000 personnes). C'est encore peu mais c'est déjà énorme si l'on remarque qu'on parlait de zéro en 2012 ! Il est difficile de dire jusqu'où grimpera le phénomène. Il semble toutefois peu probable qu'il concerne à terme plus de quelques pourcents de la population active, en incluant les petits boulots de bricolage et de déménagements.

Cette face sombre du travail sur Internet ne saurait faire oublier les formidables potentialités de coopération horizontale et gratuite qu'offre aussi le web. On ne s'étendra pas ici sur les performances des logiciels libres (auxquelles Microsoft lui-même a rendu hommage en adhérant récemment à la Linux Foundation !), de Wikipédia ou de l'enseignement en ligne (MOOC). Les sites *peer to peer* permettent des échanges sur une échelle inédite d'informations, de textes, de

musique, de photos, de vidéos, d'avis de consommateurs (TripAdvisor...). Dans une visée politique explicitement écologiste, le boom des sites de récupération (Co-Recyclage, Future of Waste...) et d'entraide à la réparation (iFixit, SOSav, Repair-Market, Repar'tout...) est lui aussi remarquable et pourrait jouer un rôle non négligeable dans la décroissance des consommations matérielles, plus sans doute que les sites de vente d'occasions (e-Bay, Le Bon Coin), qui peuvent entretenir le consumérisme en aidant les consommateurs aisés à renouveler fréquemment leurs achats pour n'avoir que du neuf...

Il y a donc une véritable escroquerie intellectuelle dans l'opération qui consiste à amalgamer, sous le nom « d'économie collaborative », des projets coopératifs et bénévoles avec des plates-formes semi-esclavagistes. Si on voit bien pourquoi Uber *et alii* ont tout intérêt à cette confusion, on comprend moins qu'elle soit entretenue par nombre d'experts, par exemple l'IGAS, la très sérieuse Inspection générale des affaires sociales³⁹...

Avec les vraies plates-formes collaboratives, c'est-à-dire celles qui organisent des échanges entre pairs, se développent de nouvelles formes d'activité, non rémunérées mais créatrices de valeur d'usage et/ou économisant des ressources à grande échelle. Même les plates-formes capitalistes et rémunératrices de la *share economy* pourraient jouer un rôle social et écologique utile. On peut certes dire qu'« avant Airbnb, une chambre inoccupée à la maison était une “chambre d'ami” ou une pièce libre pour un nouvel usage, c'est désormais un manque à gagner ⁴⁰ ». Indiscutablement les plates-formes participent à la marchandisation de la vie quotidienne. Mais certains pratiquants apprécient les opportunités de rencontres et de convivialité qu'offrent les chambres d'hôtes. En outre BlaBlaCar ou Airbnb favorisent une utilisation plus intensive des véhicules ou des logements, ce qui permet des économies pour les propriétaires et réduit les besoins en investissements pour les transports ou le tourisme. Ces ressources économisées iront-elles financer l'achat de nouveaux smartphones ou de billets d'avion aux destinations exotiques, ou bien accompagneront-elles une réduction du temps de travail et de notre empreinte écologique ? Ce sera à nous d'en décider, individuellement et collectivement. En tout cas, si la révolution numérique n'a pas, à ce jour, massivement éliminé le travail, elle est en train, sous l'influence du capital, d'en transformer profondément les formes et d'accélérer la pénétration du marché dans nos vies, tout en dégagant des espaces sans précédent pour la libre association des producteurs.

Notes

1. Voir www.francetvinfo.fr/replay-magazine/france-2/l-angle-eco/l-angle-eco-du-jeudi-27-octobre-2016_1882037.html.
2. Gilbert Cette, « Croissance de la productivité : quelles perspectives pour la France ? », France Stratégie, septembre 2013, www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/archives/jpf-27-septembre-2013.pdf.
3. Bureau international du travail, *World Employment Social Outlook, Trends 2017*, International Labour Office, Genève, 2017.
4. Carl B. Frey, Michael A. Osborne, « The future of employment : how susceptible are jobs to computerization ? », Oxford University Program on the Impacts of Future Technology, septembre 2013. Le chiffre cité par l'étude est d'ailleurs 47 % (pas 40 %).
5. Conseil d'orientation de l'emploi, « Automatisation, numérisation et emploi », janvier 2016, http://www.coe.gouv.fr/IMG/pdf/COE_170110_Rapport_Automatisation_numerisation_et_emploi_Tome_1.pdf.
6. Jeremy Rifkin, *La Fin du travail*, Paris, La Découverte, 1997.
7. Laure Turner, « La productivité dans le commerce : l'impact du renouvellement des entreprises, de l'innovation et de l'appartenance à un réseau », in *Les Entreprises en France*, Insee, 2013.
8. Leur pape est bien sûr Jeremy Rifkin, mais en France on peut citer Bernard Stiegler, Nicolas Colin...
9. Hubert Levesque, « Nouveau métier du digital : évangeliste technologique », 10 septembre 2014, www.morganmckinley.fr/fr/article/nouveau-metier-du-digital-evangeliste-technologique.
10. André Gorz, *Misères du présent, richesse du possible*, Paris, Galilée 1997, p. 80. Heureusement André Gorz a apporté bien d'autres éléments de réflexion plus pertinents sur le travail...
11. Jean Gadrey, *Adieu à la croissance. Bien vivre dans un monde solidaire*, Paris, Les petits matins, 2010.
12. Michel Husson, « Un abaque climatique », note Hussonet n° 89, 20 août 2015, <http://hussonet.free.fr/abacli.pdf>.
13. Karl Marx, *Manuscripts de 1857-1858* (« *Grundrisse* »), t. II, Paris, Éditions sociales, 1980, p. 101 ; rappelons qu'il s'agit d'un manuscrit non publié, rédigé avant *Le Capital*.
14. *Ibid.*, p. 660-662.
15. Moishe Postone est l'auteur d'une brillante réinterprétation de Marx (*Temps, travail et domination sociale*, op. cit.), sur laquelle je m'appuierai plus loin (voir chapitre 8).
16. Michael Hardt, Antonio Negri, *Commonwealth*, Paris, Stock, 2012.
17. Jean-Marie Harribey, « Ambivalence et dialectique du travail. Remarques sur le livre de Moishe Postone, *Temps, travail et domination sociale* », *Contretemps*, nouvelle série, n° 4, 4^e trimestre 2009.
18. Simone Weil, *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*, op. cit., p. 22.
19. Moishe Postone, *Temps, travail et domination sociale*, op. cit., p. 426.
20. Curieusement, Postone nie le rôle central de la concurrence dans le fonctionnement de la loi de la valeur, ce qui lui permet de prétendre que les économies étatisées (telle l'URSS) étaient aussi soumises à cette loi.
21. John G. Fernald, « Productivity and Potential Output Before, During, and After the Great Recession », *NBER Macroeconomics Annual*, vol. 29, 2014 ; Michel Husson, « “Stagnation séculaire” ou “croissance numérique” ? », janvier 2016, <http://hussonet.free.fr/stagna16.pdf>.
22. Dallas W. Smythe, « On the audience commodity and its work », in Meenakshi Gigi Duncan, Douglas M. Kellner, *Media and Cultural Studies*, Oxford, Blackwell, 1981 ; Eran Fisher, Christian Fuchs, *Reconsidering Value and Labour in the Digital Age*, New York, Palgrave Macmillan, 2015.
23. Selon Wikipédia, « l'effet de réseau (ou effet-club) est le phénomène par lequel l'utilité réelle d'une technique ou d'un produit dépend de la quantité de ses utilisateurs ». Un effet de réseau est donc un mécanisme d'externalité économique. Plus Facebook a d'utilisateurs, plus il est intéressant d'y être connecté, ce qui évince les sites de réseaux sociaux concurrents.
24. Ursula Huws, *Labor in the Global Digital Economy*, op. cit., p. 157.
25. Mark P. Mills, « The cloud begins with coal. Big data, big networks, big infrastructure and big power. An overview of the electricity used by the global digital ecosystem », 2013, www.tech-pundit.com/wp-content/uploads/2013/07/Cloud_Begins_With_Coal.pdf.
26. Jeremy Rifkin, *La Nouvelle Société du coût marginal zéro*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2014. Pour une

salutaire démystification, voir Jean Gadrey, « Jeremy Rifkin, l'Internet des objets et la société des Barbapapa », <https://blogs.alternatives-economiques.fr/gadrey/2014/09/28/jeremy-rifkin-l%E2%80%99internet-des-objets-et-la-societe-des-barbapapa>.

27. Christophe Bonneuil, Pierre-Benoît Joly, *Sciences, techniques et société*, Paris, La Découverte, 2013. Voir aussi David Edgerton, *Quoi de neuf ? Du rôle des techniques dans l'histoire globale*, Paris, Seuil, 2013 [2008], pour voir comment les usages des technologies résultent de processus politiques et sociaux non déterminés *a priori*.

28. David F. Noble, *Le Progrès sans le peuple* (1984), Marseille, Agone, 2016.

29. *Ibid.*, p. 195. Le texte ici cité est la déposition de Noble devant le sous-comité de la politique industrielle du Congrès des États-Unis en 1983.

30. *Ibid.*, p. 137.

31. « Lettre de Norbert Wiener à Walter Reuther, président du syndicat des ouvriers de l'industrie automobile américain », reproduite in *ibid.*, p. 223.

32. Bernard M. Leiner, Vinton G. Cerf, David D. Clark, Robert E. Kahn, Leonard Kleinrock, Daniel C. Lynch, Jon Postel, Larry G. Roberts, Stephen Wolff, *Un bref historique de l'Internet*, <https://www.internetsociety.org/fr/internet/qu'est-ce-que-l'internet/histoire-de-l'internet/un-bref-historique-de-linternet>.

33. Fred Turner, *Aux sources de l'utopie numérique. De la contre-culture à la cyberculture : Stewart Brand, un homme d'influence*, Caen, C&F Éditions, 2012.

34. Steven Levy, *Hackers : Heroes of the Computer Revolution*, Garden City (NY), Anchor Press/Doubleday, 1984.

35. Dominique Carré, « Des dégâts du progrès... au marketing de l'usage. Revirement de perspective en matière de critique sociale dans le champ "Informatique et société" », *Terminal*, hiver 2005-2006.

36. www.laquadrature.net/fr/ACTA.

37. Hope Reese, Nick Heath, « Inside Amazon's clickworker platform : How half a million people are being paid pennies to train AI », *TechRepublic*, décembre 2016, www.techrepublic.com/article/inside-amazons-clickworker-platform-how-half-a-million-people-are-training-ai-for-pennies-per-task/.

38. Diana Farrell, Fiona Greig, « Paychecks, paydays, and the online platform economy. Big data on income volatility », J. P. Morgan & co. Institute, février 2016. Une autre étude sérieuse (Lawrence Katz, Alan Krueger, « The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995-2015 », https://krueger.princeton.edu/sites/default/files/akrueger/files/katz_krueger_cws_-_march_29_20165.pdf) trouve exactement le même résultat.

39. Nicolas Amlar, Louis-Charles Viossat, « Les plates-formes collaboratives, l'emploi et la protection sociale », IGAS, 2016.

40. Le Comité invisible, Paris, *Maintenant*, Paris, La Fabrique, 2017.

DEUXIÈME PARTIE

L'impensé de la gauche sur le travail

Chapitre 4

La gauche contre le travail

« Le règne de la liberté commence seulement à partir du moment où cesse le travail dicté par la nécessité et les fins extérieures ; il se situe donc, par sa nature même, au-delà de la sphère de la production matérielle proprement dite. »

Karl Marx, *Le Capital*, livre III, t. III, Paris, Éditions sociales, 1963, p. 1487.

Depuis la naissance du taylorisme, comme je le montrerai au chapitre 6, des vagues successives de patrons et managers insatisfaits ont proposé des alternatives humanistes au travail en miettes. Avec, certes, un succès très relatif et sans réussir à contester réellement la séparation entre travail de conception et travail d'exécution. Mais le paradoxe est qu'ils n'ont reçu aucun renfort de la gauche syndicale ou intellectuelle.

Il faut à cet égard distinguer entre deux grands courants de pensée à gauche : le courant majoritaire, progressiste, productiviste et partisan de l'organisation scientifique du travail ; et le courant coopératif-autogestionnaire, par principe soucieux de démocratie dans le travail.

Le premier courant – « la gauche contre le travail » – représente la majeure partie du mouvement ouvrier et des « intellectuels organiques » de la gauche, qui se sont rangés derrière le drapeau de la rationalisation taylorienne. Leur indifférence (quand ce n'est pas de l'enthousiasme) vis-à-vis des conséquences du taylorisme sur le travail vient de la priorité absolue qu'ils accordent au développement des forces productives, condition à leurs yeux de la possibilité du socialisme.

Paradoxalement, nombre de penseurs peu enclins au productivisme – tels Hannah Arendt, Jürgen Habermas ou le deuxième André Gorz ¹ – ont alimenté cette indifférence en écartant toute idée de libération du travail, inhumain et aliénant par nature.

Le deuxième courant, minoritaire mais vivace, considère au contraire que l'émancipation doit commencer par et dans le travail. Le mouvement coopératif et les théoriciens de l'autogestion donnent ainsi la priorité à la démocratie sur le lieu

de travail. Mais, paradoxalement, ces expériences et ces théories, même lors de leur apogée des années 1970, n'ont presque jamais débouché sur une remise en cause sérieuse de l'organisation « scientifique » du travail : nous consacrerons le chapitre suivant à cette « gauche sans le travail ».

Ambivalences de Marx sur le travail

On trouve aussi chez Marx deux visions antagoniques de l'avenir du travail. On connaît ses pages sur la mutilation subie par l'ouvrier auquel le capital impose un travail parcellisé, le transformant en un « individu morcelé, porte-douleur d'une simple fonction productive de détail ² ». L'émancipation humaine passait par la liberté du travail : dans une envolée célèbre, ce Marx n° 1 écrivait que « l'épanouissement universel des individus » suppose d'éliminer « l'asservissante subordination des individus à la division du travail et, par la suite, l'opposition entre travail intellectuel et travail corporel » de façon que « le travail [devienne] non seulement le moyen de vivre, mais encore le premier besoin de la vie » ³. Ailleurs, dans une étonnante anticipation de la dialectique de la souffrance et du plaisir au travail théorisée récemment par Christophe Dejours, il observe à la fois que l'activité du travailleur se heurte toujours aux « obstacles à surmonter en fonction du but à atteindre », et que « le renversement de ces obstacles constitue en soi une affirmation de liberté [...], la réalisation de soi, l'objectivation du sujet, donc sa liberté concrète qui s'actualise précisément dans le travail » ⁴.

Mais on trouve aussi chez Marx (et Engels) une réfutation de toute idée d'un travail émancipateur. Pour Marx n° 2, même débarrassé de l'emprise du capital, le travail ne pourra jamais être véritablement libre puisque sa finalité lui est imposée par les nécessités naturelles (se nourrir, se loger, se vêtir...) de la survie humaine, l'empire de la nécessité. La vraie vie commençant au-delà du travail, l'émancipation passe donc en priorité par la réduction du temps de travail ⁵. Dans cette optique, le progrès technologique est une bénédiction. D'une part, il fait du prolétariat une masse paupérisée et unifiée par sa déchéance, qui va renverser le capitalisme puisqu'elle n'a plus que ses chaînes à perdre. D'autre part, il développe la productivité jusqu'à rendre possible l'abondance dans une société future débarrassée du travail. Il faut donc laisser le capital organiser scientifiquement le travail, car il creuse ainsi sa propre tombe.

La croissance plutôt que la liberté

Revenant cent ans plus tard sur ces questions dans *La Cité du travail*⁶, Bruno Trentin constate avec amertume combien le Marx n° 2, progressiste et productiviste, a éclipsé le Marx n° 1, celui de la liberté du travail. Dirigeant de la CGT italienne (la CGIL) dans les années 1980-1990, Trentin n'avait rien d'un révolutionnaire. Il jugeait inévitables les politiques d'austérité salariale et budgétaire. Toutefois, profondément marqué par la formidable poussée de l'autonomie ouvrière consécutive à « l'automne chaud » italien de 1969⁷, il espérait que les travailleurs puissent en échange retrouver des marges d'autonomie et de créativité. Cette idée d'un « compromis post-fordiste » était portée dans les années 1980 par certains intellectuels néo- (ou post-)marxistes tels ceux de l'école française de la régulation (Michel Aglietta, Robert Boyer, Benjamin Coriat, Alain Lipietz). Les élites financières n'ont jamais envisagé un tel compromis, lui préférant le « despotisme de marché » néolibéral.

Mais la gauche elle-même n'est pas en mesure de proposer un tel compromis : elle a de longue date sacrifié la liberté du travail à la croissance économique. La critique de Trentin porte loin : « remettre en question l'organisation hiérarchique de l'entreprise et la division technique du travail considérée comme une force productive aurait compromis les bases matérielles et sociales de la “nouvelle société” qui constituait l'horizon des stratégies politiques et syndicales⁸ ». Trentin rappelle comment Lénine appelait les ouvrier.e.s à se soumettre « sans réserve à la volonté du dirigeant soviétique, du dictateur, durant le travail » pour mettre en œuvre « les conquêtes scientifiques les plus précieuses » du système Taylor⁹. Et comment Gramsci écrivait : « Plus un prolétaire se spécialise dans un geste professionnel, plus il sent qu'il est une cellule d'un corps organisé, [...] plus il sent la nécessité que le monde entier soit comme une seule et immense usine, organisée avec la même précision, la même méthode, le même ordre dont il constate qu'il est vital dans l'usine où il travaille¹⁰. »

La tragédie russe

Lénine avait pourtant rédigé en octobre 1917 un projet de décret sur le contrôle ouvrier empreint d'un « souffle d'esprit libertaire ¹¹ » afin de légaliser et d'encourager les initiatives de la base. Mais l'effondrement de l'économie russe et l'urgence de la guerre civile l'ont convaincu, dès janvier 1918, qu'il fallait restaurer la productivité par des mesures dictatoriales. Les animateurs des comités d'usine avaient compris intuitivement le danger mortel pour la révolution de reproduire dans l'usine « la division entre ceux qui donnent des ordres et ceux qui les reçoivent, ceux qui dirigent et ceux qui exécutent » ; ils se battaient pour assurer le contrôle direct des usines par les ouvrier.e.s, mais n'ont pas su « développer leur point de vue dans une théorie structurée alternative à celle de Lénine » ¹².

L'eussent-ils fait, cela n'aurait peut-être pas infléchi le cours des choses dans les circonstances cataclysmiques de la guerre civile. Mais l'impensé communiste de la liberté du travail demeure une faille béante : « aucun d'eux ne semblait penser que la nature prolétarienne du régime puisse dépendre avant tout et essentiellement de la réalité du pouvoir ouvrier dans la production elle-même, c'est-à-dire de la gestion ouvrière de la production. Il aurait dû pourtant être évident pour eux, en tant que marxistes, que si la classe ouvrière ne détenait pas le pouvoir économique, son pouvoir politique serait au mieux fragile, et en fait condamné à dégénérer rapidement ¹³ ».

Les communistes ont adhéré au culte du progrès et de la science, embrassant la « rationalisation » du travail en toute méconnaissance du travail réel. Et, en 1937-1938, si les anarchistes espagnols ont expérimenté, avec un certain succès productif, l'autogestion du travail à une échelle sans précédent dans les communautés agricoles, les usines et les services publics ¹⁴, ils se sont heurtés à l'hostilité puis à la répression des communistes staliniens menée au nom de l'ordre et de la discipline.

Plus largement, comme le note Trentin, c'est l'immense majorité de la gauche et du syndicalisme qui s'est ralliée à l'idéologie scientiste et productiviste. Depuis bien longtemps le conflit capital/travail ne porte plus guère sur l'organisation du travail, pour laquelle le patronat a carte blanche, mais seulement sur la répartition des gains de productivité. Ayant déserté la lutte pour la liberté du travail, la seule revendication qui reste pour contester la folie productiviste du capitalisme est la réduction du temps de travail. Et c'est un peu court...

Taylor homme de progrès

Taylor concevait son système comme un outil de progrès économique (la rationalisation du travail), social (la hausse des salaires grâce aux primes de rendement) et même démocratique (l'autorité impartiale de la science remplaçant l'autoritarisme arbitraire des chefs). Aussi étrange que cela paraisse maintenant que les dégâts du taylorisme sont largement connus, c'est bien ainsi que les syndicats et la gauche l'ont alors accueilli. Aux États-Unis comme en Europe, « les progressistes aimaient l'idée que la rationalisation du travail pourrait le rendre plus humain et éliminer l'antagonisme de classe. La philosophie de Taylor épousait leur croyance que la science pouvait améliorer tous les aspects de la vie sociale¹⁵ ».

Certes, au début, les ouvrier.e.s déclassés par le taylorisme ont résisté. On sait comment les travailleurs de Ford démissionnaient si vite qu'en 1913 l'entreprise avait dû embaucher 52 000 ouvrier.e.s pour ses 14 000 postes de travail. Henry Ford dut doubler les salaires en 1915 pour les convaincre, avec succès, d'accepter le travail à la chaîne.

En 1913, lors d'un meeting des ouvrier.e.s de Renault en grève contre « l'odieuse méthode de Taylor », Alphonse Merrheim, le secrétaire des Métaux CGT, regrette que « les ouvriers devenus automates perdent toute initiative et avec elle toute valeur technique ». Mais la grève échoue et les résistances frontales disparaissent. Dès 1917, le secrétaire de la CGT Renault réclame lui-même « l'emploi des méthodes américaines » et encourage la classe ouvrière à « faire fi des vieux préjugés »¹⁶. Pour Simone Weil, observatrice attentive, le système taylorien a rencontré de fortes résistances mais il « a finalement tout de même triomphé et a été pour beaucoup dans le développement des industries de guerre ; ce qui a fait penser que la guerre était pour beaucoup dans ce triomphe de la rationalisation¹⁷ ».

Après la scission de la CGT, les métallos CGT-U (communiste) s'affirment « pour les principes de l'organisation scientifique du travail, y compris le travail à la chaîne, y compris la norme de production » ; car « essayer d'entraver les progrès techniques, ce serait ne pas être vraiment révolutionnaire »¹⁸. Quant à la CGT réformiste, dans une véritable apologie du fordisme, elle se félicite d'un système qui « augmente la capacité de consommation, provoque un élargissement des débouchés et par suite un accroissement des possibilités de travail¹⁹ ».

Taylorisme révolutionnaire !

Si l'adhésion des courants réformistes se comprend aisément, la croyance des révolutionnaires dans les vertus subversives du taylorisme n'est guère plus mystérieuse. Elle repose sur une théorie fort simpliste de la conscience de classe dont on trouve les prémisses dans le *Manifeste du parti communiste* : « les conditions d'existence au sein du prolétariat s'égalisent de plus en plus, à mesure que la machine efface toute différence dans le travail et réduit presque partout le salaire à un niveau également bas ²⁰ », le « progrès de l'industrie » favorisant ainsi « l'union révolutionnaire » du prolétariat ²¹.

Cinquante ans plus tard les militants révolutionnaires se réjouissent du taylorisme car « l'ouvrier, que la rationalisation transforme en une espèce de rouage du mécanisme de production, ressent d'une manière bien plus directe qu'autrefois, quand il jouissait d'une indépendance relative, ses attaches avec la collectivité et sa dépendance envers elle ²² ». Dépouillé de toute liberté dans son travail, l'ouvrier.e n'a plus qu'à se fondre dans sa classe. En termes marxistes, le passage de la « soumission formelle » (la séparation entre l'ouvrier.e et les moyens de production) à la « soumission réelle » (l'abandon de toute autonomie dans le travail) prépare l'émancipation finale. Dit autrement, l'abolition de la liberté dans le travail annonce le triomphe de la liberté dans la société...

Cette vision singulière a la vie dure dans des courants marxistes radicaux. C'est ainsi que pendant l'« automne chaud » de 1969 en Italie, l'extrême gauche italienne ²³, lors d'un épisode navrant rappelé par Trentin ²⁴, refuse le contrôle ouvrier sur les conditions de travail et lui préfère la revendication jugée plus radicale du « salaire politique ».

Fin 1969, le refus des cadences infernales et du travail à la chaîne amène les ouvrier.e.s à constituer des assemblées par ateliers et à élire des « délégués ouvriers » révocables à tout moment. Les revendications portent sur les salaires mais aussi sur la « nocivité du travail » : « toute proposition de la direction en vue de transformations technologiques ou organisationnelles peut être repoussée par le délégué, l'assemblée décidant si une telle modification lèse ou non les intérêts des travailleurs ²⁵ ». Comme en France ²⁶ et dans beaucoup de pays au même moment, cette révolte des OS ébranle le taylorisme autoritaire et « force la voie vers les premières expériences de réorganisation du travail, les îlots, les groupes homogènes des équipes polyvalentes, et vers une limitation du pouvoir discrétionnaire des hiérarchies intermédiaires ²⁷ ». À la Fiat de Turin elle-même, le médecin Ivar Oddone mènera des recherches-actions avec les ouvrier.e.s et les

syndicalistes sur les savoir-faire et leur transmission, au nom du maintien de la « professionnalité » et de la préservation de la santé : « la santé n'est pas à vendre », proclame Oddone²⁸.

Je reviendrai au chapitre suivant sur le grand intérêt de l'expérience italienne pour la réflexion sur la liberté du travail. Mais pour les « opéraïstes », les projets de contrôle ouvrier sur la production ne sont qu'illusion réformiste, « tentative involontaire de lier le travail à l'accumulation du capital ²⁹ ». « L'ouvrier-masse » est libéré par le taylorisme de toute qualification spécifique et de tout rapport affectif à son travail : le contrôle ouvrier sur les conditions de travail, revendiqué par les syndicalistes autogestionnaires, n'est que nostalgie passéiste et collaboration de classe. À l'inverse la stratégie gauchiste du « salaire politique » vise à déstabiliser le capitalisme en luttant pour des hausses permanentes de salaires : « pour l'ouvrier d'aujourd'hui – et il a raison – les heures de travail, les cadences, le travail à la pièce, les primes sont le salaire, les pensions sont le salaire, le pouvoir dans l'usine lui-même est le salaire ³⁰ ». Dans cette optique « il ne s'agit plus pour la “nouvelle classe ouvrière” de changer le travail mais de trouver son identité dans le fait de nier le travail lui-même ³¹ ». Dans le but explicite de « se libérer du travail, et non libérer le travail ³² », les « opéraïstes » revendiquent un « salaire social égal pour tous que l'on soit engagé dans la production ou pas³³ » : c'est sans doute à ce moment précis qu'a été inventée l'idée du revenu d'existence comme négation de la liberté du travail.

Le mirage de l'automatisation

Les ouvrier.e.s anglais.es, au début du XIX^e siècle, avaient bien compris que les métiers à tisser automatiques allaient apporter « davantage de contrôle et de surveillance », d'où découleraient « l'accélération des cadences et la perte de liberté »³⁴. C'est pourquoi le mouvement des luddites tenta de ralentir et d'infléchir le rythme du progrès technique en brisant les machines. C'était juste avant la naissance de l'idéologie du progrès qu'on « n'arrête pas ». Depuis, la plupart des théoriciens progressistes, dans la lignée de Marx n^o 2, misent sur l'automatisation et la réduction du temps de travail pour libérer l'homme du travail. Selon Herbert Marcuse, philosophe de l'école de Francfort, « la mécanisation et la standardisation pourraient un jour favoriser un déplacement du centre de gravité de la nécessité de la production matérielle à l'arène du libre accomplissement humain »³⁵. Après avoir un temps exploré l'idée de formes alternatives d'organisation³⁶, André Gorz abandonne lui aussi le travail à la raison productiviste avec ses *Adieux au prolétariat*³⁷ : le travail rationalisé, devenu définitivement hétéronome, ne peut plus être le support de l'épanouissement personnel. C'est en dehors du travail, dans les activités autonomes, que les êtres humains se réaliseront.

Pierre Naville épouse lui aussi ce point de vue : « La fin de la sujétion du travail [...] se trouve dans sa séparation définitive de la personne humaine et son transfert sur l'appareil technique à haut rendement »³⁸. » Vu l'avancée des sciences et des techniques et la dépersonnalisation du travail, il est impossible de revenir à un travail autonome et maîtrisé par le travailleur, tel celui de l'artisan précapitaliste : pour Jean-Marie Vincent, autre figure éminente de ce courant, « le travail n'est plus au fond qu'une activité mécanique déterminée par le développement de la production et de la technique »³⁹.

Au-delà de la réduction du temps de travail, pas facile alors d'imaginer la liberté du travail à l'époque moderne ! Naville s'efforce quand même d'imaginer des aménagements de l'organisation du travail. Outre la réduction du temps de travail, il prône la polyvalence et la mobilité comme affirmation de l'autonomie des travailleurs : « il ne peut y avoir de victoire définitive de l'autogestion si les hommes et les femmes au travail ne deviennent pas polyvalents, s'ils ne peuvent pas circuler dans les systèmes de production, s'ils ne peuvent pas changer d'emploi plusieurs fois au cours de leur vie »⁴⁰. Mais la division capitaliste du travail ne s'en trouve guère mise en cause sur le fond : la polyvalence et la mobilité ne sont-elles pas aujourd'hui précisément imposées par le régime

néolibéral ?

Animal laborans ?

La vision unilatérale du travail comme intrinsèquement aliéné est poussée à l'extrême chez Hannah Arendt. Pour elle, dans le travail, « l'homme n'est uni ni au monde ni aux autres hommes, seul avec son corps, face à la brutale nécessité de rester en vie⁴¹ ». De même chez Jürgen Habermas, le travail, activité purement instrumentale intégrée au « système », est totalement étranger au « monde vécu⁴² ». Ce courant philosophique influent, pourtant porteur d'une critique féconde de la modernité, néglige les innombrables recherches sur le travail réel menées par les sociologues du travail, les ergonomes et les psychologues, dont les résultats sont brillamment résumés par Cornelius Castoriadis : « aucune organisation d'une chaîne de fabrication ou d'assemblage ne peut être ni rationnelle ni acceptable, si elle a été décidée sans tenir compte du point de vue de ceux qui y travailleront. Parce qu'elles n'en tiennent pas compte, ces décisions sont actuellement presque toujours bancales, et si la production marche quand même, c'est parce que les ouvriers s'organisent entre eux pour la faire marcher, en transgressant les règles et les instructions "officielles" sur l'organisation du travail⁴³. »

Car il existe à gauche des courants de pensée qui, depuis Fourier et Proudhon jusqu'à Castoriadis et les penseurs de la coopération, de l'autogestion ou de la clinique du travail, ont creusé un sillon à l'écart du fatalisme, du productivisme et du scientisme, essayant de tenir ensemble la critique de l'aliénation salariale et la perspective de l'émancipation du travail. Le travail est certes aliéné et mutilé par son organisation capitaliste, mais l'activité humaine dans le travail déborde toujours la prescription « scientifique » : comme dit Dejours, « travailler c'est combler l'écart entre le prescrit et le réel⁴⁴ ». Il me faudra pourtant conclure, après examen, que ces courants n'ont jamais réussi à proposer une vision convaincante de ce que pourrait être une organisation démocratique du travail : un constat déroutant qui nécessitera une interprétation décapante...

Notes

1. À partir de ses *Adieux au prolétariat. Au-delà du socialisme*, Paris, Galilée, 1980.
2. Karl Marx, *Le Capital*, livre I, t. II, *op. cit.*, p. 166.
3. Karl Marx, *Critique du programme de Gotha*, http://classiques.uqac.ca/classiques/Engels_Marx/critique_progr_gotha/programme_gotha.pdf, p. 32.
4. Karl Marx, *Manuscrits de 1857-1858* (« *Grundrisse* »), t. II, *op. cit.*, p. 101.
5. Marx poursuit sa prospective sur le « règne de la liberté » (voir *supra*, exergue de ce chapitre) en écrivant « la réduction du temps de travail est la condition fondamentale de cette libération » (*Le Capital*, livre III, t. III, Paris, Éditions sociales, 1963, p. 199).
6. La gauche a « laissé de côté la conscience – qui n'avait pas disparu, même chez Marx – de l'origine individuelle, personnelle de la liberté et de son expression comme "autoréalisation" de la personne, en premier lieu dans le travail », Bruno Trentin, *La Cité du travail*, *op. cit.*, p. 314.
7. Collectif, *Le Syndicat et l'Organisation du travail. L'expérience de la CGT italienne*, Paris, Galilée, 1978. Voir chapitre 5.
8. Bruno Trentin, *La Cité du travail*, *op. cit.*, p. 120.
9. Vladimir Ilitch Lénine, « Les tâches immédiates du pouvoir des soviets » (1918), cité par Robert Linhart, *Lénine, les paysans*, Taylor, Paris, Seuil, 1976, p. 108.
10. Antonio Gramsci, « L'operaio di fabbrica », *La settimana politica*, février 1920, cité in Bruno Trentin, *La Cité du travail*, *op. cit.*, p. 244 : Trentin note que, dans les années 1970, le président du patronat italien, Guido Carli, brandissait cette phrase de Gramsci. En 1919, Gramsci disait déjà que la solidarité ouvrière se trouve « dans la joie que l'on éprouve à être conscients de constituer un tout organique, un système homogène et compact qui, en travaillant utilement, et en produisant de façon désintéressée la richesse sociale, affirme sa souveraineté, réalise son pouvoir et sa liberté, créatrice d'histoire » (« Syndicats et conseils », *L'Ordine nuovo*, 11 octobre 1919, www.marxists.org/francais/gramsci/works/1919/10/gramsci_19191011.htm. Je remercie Laurent Vogel de m'avoir signalé l'importance de ce texte.)
11. Stephen A. Smith, *Petrograd rouge. La révolution dans les usines (1917-1918)*, Paris, Les Nuits rouges, 2017, p. 288.
12. *Ibid.*, p. 356.
13. Maurice Brinton, *The Bolsheviks and Workers' Control, 1917-1921*, Londres, Solidarity, 1970, p. 42, cité par Stephen A. Smith, *ibid.*, p. 357.
14. Burnett Bolloten, *La Guerre d'Espagne. Révolution et contre-révolution (1934-1939)*, Marseille, Agone, 2014.
15. Marvin Weisbord, *Productive Workplaces : Dignity, Meaning and Community in the 21st Century*, San Francisco, Jossey-Bass, 2012, p. 62.
16. Cité par Patrick Fridenson, « Un tournant taylorien dans la société française », *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*, 1987, vol. 42, n° 5, p. 1031-1060.
17. Simone Weil, « La rationalisation », in *La Condition ouvrière* (1951), http://classiques.uqac.ca/classiques/weil_simone/condition_ouvriere/la_condition_ouvriere.pdf, p. 192.
18. Octave Rabaté, *Rationalisation et action syndicale*, Paris, Bureau d'éditions, 1928, cité par Georges Ribeill, « Les organisations du mouvement ouvrier en France face à la rationalisation », in Maurice de Montmollin, Olivier Pastré, *Le Taylorisme*, Paris, La Découverte, 1984.
19. Comité confédéral national de la CGT, *L'Atelier*, novembre 1926, cité par Georges Ribeill, « Les organisations du mouvement ouvrier en France face à la rationalisation », *ibid.*
20. Karl Marx, Friedrich Engels, le *Manifeste du parti communiste*, Paris, Aubier-Montaigne, 1971, p. 93 et p. 105.
21. Vision réaffirmée dans *Le Capital* : « À mesure que diminue régulièrement le nombre de magnats du capital [...] s'accroît le poids de la misère, de l'oppression, de la servitude, de la dégénérescence, de l'exploitation, mais aussi la colère d'une classe ouvrière en constante augmentation, formée, unifiée, et organisée par le mécanisme même du procès de production capitaliste » (*Le Capital*, livre I, PUF, 1993, p. 856).
22. M. Rubinstein, « Les contradictions de la rationalisation capitaliste », *L'Internationale rouge*, janvier 1927, cité par Georges Ribeill, « Les organisations du mouvement ouvrier en France face à la rationalisation », art.

citée, p. 129.

23. Plus précisément le courant dit « opéraïste », dont les figures principales sont Mario Tronti et Antonio Negri. On appelle « opéraïste » le courant marxiste italien regroupé au début des années 1960 autour de la revue *Classe Operaia* qui considère que la classe ouvrière ne peut renverser le capitalisme qu'en renonçant au travail.

24. Bruno Trentin, *La Cité du travail*, op. cit., p. 129-141.

25. « Le contrôle ouvrier », brochure PSU, 1970, Supplément à *Tribune socialiste*, n° 455, p. 15.

26. Les références classiques pour la France sont Robert Linhart, *L'Établi* (1978), et Daniel Mothé, *Les OS* (1972), ainsi que CNPF, *Le Problème des OS. Rapport du groupe d'études patronal CNPF-UIMM* (1971).

27. Bruno Trentin, *La Cité du travail*, op. cit., p. 75.

28. Ivar Oddone, Alessandra Re, Gianni Briante, *Redécouvrir l'expérience du travail*, Paris, Les Éditions sociales, 2015.

29. Steve Wright, *À l'assaut du ciel. Composition de classe et lutte de classe dans le marxisme autonome italien*, Marseille, Sevonero, 2007.

30. Mario Tronti, « Internazionalismo vecchio e nuovo », *Contropiano*, n° 3, 1969, cité par Steve Wright, *À l'assaut du ciel*, op. cit., p. 119.

31. Bruno Trentin, *La Cité du travail*, op. cit., p. 134.

32. Massimo Cacciari, « Teoria e Organizzazione in Francia, dopo il maggio », *Contropiano*, n° 2, 1969, p. 460, cité par Steve Wright, *À l'assaut du ciel*, op. cit., p. 112. Pour Cacciari, « l'autogestion désarme la classe [ouvrière], [...] elle offre un modèle de "libération" qui est objectivement réactionnaire, même dans le cadre du rapport de production capitaliste lui-même ».

33. Steve Wright, *À l'assaut du ciel*, op. cit., p. 119. Le « salaire social » est encore proposé en 2000 par Antonio Negri et Michael Hardt dans *Empire*, Paris, Exils.

34. Maxine Berg, *The Machinery Question and the Making of Political Economy, 1815-1848*, Cambridge-New York, Cambridge University Press, 1980, cité par David F. Noble, *Le Progrès sans le peuple*, op. cit., p. 26.

35. Herbert Marcuse, « Quelques implications sociales de la technologie moderne », *Tumultes*, n° 17-18, 2/2001, (publication originale dans *Studies in Philosophy and Social Sciences*, vol. IX, 1941).

36. André Gorz, *Critique de la division du travail*, Paris, Seuil, 1973 ; voir chapitre 5.

37. André Gorz, *Adieux au prolétariat*, op. cit.

38. Pierre Naville, « De l'aliénation à la jouissance », introduction à *Le Nouveau Léviathan*, Paris, Éditions Anthropos, 1970, p. 350, cité par Antoine Artous, *Travail et émancipation sociale. Marx et le travail*, Paris, Syllepse, 2003.

39. Jean-Marie Vincent, « La domination du travail abstrait », *Critique de l'économie politique*, nouvelle série, n° 1, octobre-décembre 1977, cité par Antoine Artous, *Travail et émancipation sociale*, ibid., p. 21. On verra (chapitre 10) que dans les années 1990, Vincent a nuancé ce jugement au vu de l'évolution des formes d'organisation du travail.

40. Pierre Naville, « Entretien avec Jean-Marie Vincent », *Critiques de l'économie politique*, n° 1, nouvelle série, octobre-décembre 1977.

41. Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, op. cit., p. 274.

42. La dichotomie entre « système » et « monde vécu » est centrale dans la théorie habermassienne de l'agir communicationnel ; Jürgen Habermas, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard, 2007.

43. Cornelius Castoriadis, « Autogestion et hiérarchie », in *Le Contenu du socialisme*, UGE, 10/18, 1979.

44. Christophe Dejours, « Subjectivité, travail et action », 2001, <http://www.fractale-formation.net/dmdocuments/dejours-subjectivité-travail-et-action.pdf>.

Chapitre 5

La gauche sans le travail

« Au XVIII^e siècle, le concept de démocratie a canalisé et exprimé les espérances révolutionnaires. Au XIX^e siècle, ce fut le tour du concept de socialisme. Notre thèse est que l'autogestion est destinée à jouer aujourd'hui le rôle qui fut auparavant celui de la démocratie et du socialisme ».

Pierre Rosanvallon, *L'Âge de l'autogestion, ou la politique au poste de commandement*, Paris, Seuil, 1976, p. 14-15.

On aborde ici un vrai mystère : le mouvement coopératif issu de la tradition associationniste ouvrière n'a qu'exceptionnellement remis en cause l'organisation hiérarchique du travail. Et lors de l'apogée qu'a connu l'anticapitalisme dans les années 1970, les libertaires ou les partisans de l'autogestion, quoique critiques du taylorisme, n'ont pas su penser une organisation alternative du travail qui soit porteuse d'émancipation – à la remarquable exception du « modèle ouvrier italien » malheureusement aujourd'hui bien oublié. Les défaites ultérieures du mouvement ouvrier n'a pas permis d'avancer davantage. Pourtant, les premiers penseurs du socialisme accordaient une grande importance à la critique de l'aliénation dans le travail et à la recherche d'alternatives plus humaines. Revisiter ces débats est aujourd'hui indispensable pour comprendre ce qui a bloqué la pensée et l'action émancipatrice et reprendre le fil interrompu de la liberté du travail.

L'attraction passionnée du travail

Charles Fourier est l'un des critiques précoces et féroces de l'organisation du travail dans ces « grandes fabriques ou bagnes mitigés » qu'il accuse de procéder au « rétablissement indirect de l'esclavage » ¹. Il propose une autre organisation du travail pour rendre celui-ci « attrayant », en satisfaisant les passions élémentaires de l'être humain. La rotation rapide entre tâches doit contenter la passion « papillonne », c'est-à-dire le goût du changement. L'émulation entre groupes concurrents de travailleurs doit assouvir la passion « cabaliste », tandis qu'une combinaison spécifique de tâches propre à stimuler chaque individu doit combler la passion « composite ». De cette manière « les travaux agricoles et manufacturiers [...] sont métamorphosés en plaisir ² »...

Pierre-Joseph Proudhon lui aussi veut que le travail soit cette « volupté intime [...], qui résulte pour l'homme de travail du plein exercice de ses facultés : force du corps, adresse des mains, prestesse de l'esprit, puissance de l'idée, orgueil de l'âme par le sentiment de la difficulté vaincue, de la nature asservie, de la science acquise, de l'indépendance assurée ³ ». Une organisation alternative du travail repose selon lui sur la polyvalence et la montée en qualification de l'ouvrier.e : « En deux mots, l'apprentissage polytechnique et l'ascension à tous les grades, voilà en quoi consiste l'émancipation du travailleur. »

Contrairement à une opinion courante, ni Fourier ni Proudhon ne sont nostalgiques de l'artisanat précapitaliste : « la division des tâches ne peut plus être pour l'ouvrier une cause de dégradation ; elle est au contraire l'instrument de son éducation et le gage de sa sécurité ⁴ ». Ils ne remettent donc pas en cause la division du travail, « condition indispensable de toute richesse ⁵ », mais prônent surtout la rotation ou la combinaison de tâches élémentaires.

Jean-Baptiste Godin, patron fouriériste du célèbre familistère de Guise, ne les suit pas vraiment sur ce terrain : « pas question de laisser aux ouvriers la liberté d'exercer le travail qu'ils voudraient ni même de supporter une trop grande alternance entre les tâches ⁶ ». Pour Godin la liberté du travail se fonde sur la manière de le rémunérer, en fixant un prix pour le produit et non pour l'heure de travail : « une fois ce prix débattu et accepté, l'homme en face de son travail ne relève plus que de lui-même. Maître à son tour vis-à-vis de la matière, il l'assouplit, il la façonne, son activité n'a d'autre mesure que celle qui lui convient ⁷ ». Mais au-delà des intentions affichées, la pratique chez Godin ne semble pas avoir différé d'un banal salaire aux pièces...

L'autre trouvaille du congrès d'Amiens

Cette recherche de formes d'organisation alternative du travail se poursuit jusqu'au tournant du ^{xx}^e siècle. En 1906, la CGT, encore sous forte influence anarchiste, adopte à son congrès d'Amiens la fameuse « charte » sur l'indépendance du syndicat vis-à-vis des partis, dont se réclament encore les syndicats français. Mais elle adopte aussi une résolution aujourd'hui bien oubliée en faveur d'une organisation radicalement alternative du travail, la « commandite égalitaire ».

L'auto-organisation ouvrière du travail pour la réalisation d'un produit est alors une tradition bien ancrée dans certains secteurs. La commandite ouvrière est courante dans l'imprimerie : à la fin du ^{xix}^e siècle, « les grands journaux de Paris sont, à peu d'exceptions près, tous faits en commandite. Les ouvriers élisent leur metteur en pages et se partagent chaque semaine la somme qui leur revient d'après le tarif, en faisant toutefois un léger avantage au metteur ⁸ ». Le grand avantage de la commandite, c'est qu'il n'y a pas besoin de capital : les travailleurs louent collectivement leur force de travail à un entrepreneur pour un prix fixé à l'avance. De ce fait, c'est le capitaliste qui détermine l'objectif de la production, l'autonomie ouvrière se limitant à l'organisation concrète du travail.

Inquiets des progrès du socialisme révolutionnaire, des intellectuels libéraux y voient d'ailleurs un gage de paix sociale. Célèbre (à l'époque) économiste libéral et ministre républicain, qualifié par Jaurès d'« individualiste forcené ⁹ », Yves Guyot est un ardent promoteur de la commandite ouvrière, qu'il appelle « société anonyme de travail » ou « coopérative de travail ». S'adressant « à tous les membres sérieux des syndicats », il leur recommande de « substituer à l'organisation politique du travail son organisation économique » ¹⁰ : avec la coopérative de travail, ils travailleront enfin pour eux-mêmes. S'adressant aux patrons, il leur promet qu'en transformant le « louage de services » (le salariat) en « louage d'ouvrage » (la commandite), ils seront « débarrassés de toutes les préoccupations que leur donnent l'embauchage, la surveillance des ouvriers, leurs conflits » ¹¹.

Jaurès se moque de Guyot dont la proposition « réduirait de plus de moitié les raisons d'être du patronat » : « si ce système prévalait, le patron n'apparaîtrait plus que comme le commanditaire, et l'idée viendrait très naturellement à tous de lui enlever par la socialisation du capital la seule fonction qui lui serait restée, celle de possédant » ¹². C'est précisément pourquoi la CGT anarcho-syndicaliste s'en inspire pour sa stratégie révolutionnaire : en 1905, le congrès des métallurgistes

revendique « la commandite égalitaire, l'organisation autonome et égalitaire de l'atelier par les travailleurs eux-mêmes ¹³ ». L'année suivante, c'est donc la CGT tout entière qui se prononce à Amiens pour cette organisation du travail : « le système de la commandite permet, par une production rationnelle, d'aboutir à la réduction des heures de travail et de préparer des travailleurs à l'administration et à la gestion des organes de production sociale¹⁴ ».

La charte d'Amiens définit la « double besogne » du syndicat : défendre les intérêts immédiats de la classe ouvrière et préparer la révolution. C'est pourquoi la commandite est bien envisagée comme une alternative déjà disponible, préparant l'abolition à terme du salariat. Toutefois, portée surtout par les ouvrier.e.s des métiers qualifiés, elle ne résistera pas à la vague taylorienne et aux profondes transformations de la classe ouvrière qui s'ensuivront. Sans compter que la victoire de la révolution russe affaiblira les anarchistes par rapport aux marxistes, partisans du taylorisme comme on l'a vu au chapitre précédent. Quant au patronat, comme le prédisait Jaurès, il ne s'est jamais montré très friand de la commandite ouvrière, qui le prive de sa prérogative d'organiser et de contrôler le travail...

Coopération ouvrière : la démocratie partout... sauf dans l'activité du travail

C'est la coopération ouvrière qui, du XIX^e siècle à aujourd'hui, a constitué la forme la plus vivace de démocratie au travail. Dans la coopérative, tout à l'inverse de la commandite, les travailleurs déterminent ce qu'ils vont produire. Mais – c'est le paradoxe sur lequel je n'ai cessé de buter dans cette recherche – ils le font le plus souvent dans le cadre d'une organisation hiérarchique inchangée.

Bien sûr, dans les coopératives, le capital est détenu par les travailleurs, ceux-ci élisent les dirigeants, les profits alimentent des réserves non partageables, les inégalités de rémunération sont faibles. Tout cela n'est aucunement négligeable, mais la division « scientifique » du travail n'est pas contestée : les principes du mouvement coopératif ne comportent aucune indication sur les modalités de l'organisation concrète du travail ¹⁵. Et, en pratique, la plupart des recherches menées sur les coopératives soit ignorent la question de l'organisation du travail, soit observent qu'elle diffère peu des entreprises classiques.

Le mouvement coopératif est dynamique malgré – ou sans doute à cause – de la crise économique permanente, qui suscite la recherche d'alternatives pour produire et travailler autrement. Il compte aujourd'hui en France 2 700 Scop (société coopératives ouvrières de production) rassemblant 51 000 salarié.e.s, contre 1 500 entreprises et 31 000 salarié.e.s en 2000. Une vaste littérature économique a été consacrée à comparer les performances économiques des coopératives et des entreprises classiques : la conclusion générale qui en ressort est que « les coopératives ont une productivité au moins aussi élevée, voire plus élevée que les entreprises capitalistes comparables », du fait de « la plus grande motivation résultant du partage des profits et de la meilleure coordination qui découle d'une plus grande confiance et d'une moindre aliénation » ¹⁶.

Cependant ces travaux n'évoquent pas de spécificités de l'organisation du travail dans les coopératives. Une étude ¹⁷ récemment menée en Rhône-Alpes auprès d'une cinquantaine d'entreprises est éclairante à cet égard. Quatre profils de Scop sont distingués en croisant deux critères : le projet politique est-il (ou non) distingué de la gestion économique ? Le pouvoir de décision est-il (ou non) concentré au sommet de la structure ?

	Projet politique oublié	Projet politique actif
Pouvoir concentré	Scop managériale	Scop corporative
Pouvoir distribué	Scop sociétariale	Scop autogestionnaire

Source : d'après Charmettant *et alii*, 2015.

Dans les coopératives « managériales » et « corporatives », le pouvoir de gestion est *de facto* concentré dans les mains des dirigeants élus, jugés les plus compétents. Cependant à la différence des « managériales », les « corporatives » conservent un projet politique, une idéologie égalitaire et solidaire qui les différencie d'une entreprise classique ; en outre, les travailleurs y sont souvent des professionnels qui ont une certaine autonomie dans leur travail, par exemple les ouvrier.e.s qualifiés du bâtiment.

Les Scop « sociétariales » ont un peu oublié leur projet politique mais disposent néanmoins de modes de gouvernance qui empêchent la monopolisation du pouvoir interne par les « compétents ». Cependant elles recourent comme les « managériales » à une organisation hiérarchisée du travail.

Seules les Scop « autogestionnaires » mettent en cause la hiérarchie figée des postes de travail, privilégiant un « mode de coordination, en direct et très informel, parfois lié à la présence de tous les membres dans un même local sans séparation¹⁸ ». Mais ce type d'organisation ne s'observe que dans des petites entreprises (moins d'une vingtaine de salarié.e.s) que Jean-Louis Laville qualifie de « groupes fusionnels¹⁹ », où chacun travaille indépendamment, sans nécessité de forte coordination mais en partageant une identité professionnelle. Dès qu'une Scop dépasse ce seuil, elle adopte une organisation classique, fût-elle adoucie par un management participatif.

Les expériences étrangères confirment ce constat. Ainsi, lors du mouvement de création de coopératives au Brésil à l'occasion de la crise économique des années 1990, « toutes les coopératives ont incorporé le fordisme : chacun dans son coin, l'homme juste à l'endroit juste, la compartimentation, l'atomisation, enfoncées au fil des ans dans la tête des travailleurs²⁰ ». Les coopérateurs héritent de l'architecture interne des entreprises qu'ils reprennent : très souvent le plan des locaux « indique à tout moment la place de celui qui commande et la place de celui qui obéit ». En Argentine également, où une vague de « récupération d'entreprises » par leurs travailleurs a marqué les années 2000, les études montrent que « pratiquement aucune des entreprises récupérées n'a modifié significativement l'organisation du travail²¹ ». Dans un contexte de précarité économique persistante et de lutte pour la survie de l'entreprise, qui marque la plupart de ce que Jean-Louis Laville appelle des « coopératives contraintes²² », il est difficile d'innover sur tous les plans. Parfois même, « l'ancienne culture productiviste constitue un refuge²³ », avec l'apparition de la figure du « travailleur zélé », version autogestionnaire du stakhanovisme stalinien.

Mondragon, ou le taylorisme coopératif

Le cas du groupe basque Mondragon (MCC) est emblématique. MCC est l'archétype du succès coopératif, avec ses quatre-vingt mille travailleurs dans le monde entier dont la moitié de coopérateurs (surtout au Pays basque). Devenu l'un des principaux groupes industriels espagnols (et le premier basque), MCC a démontré sur grande échelle le potentiel d'inventivité et la souplesse du modèle coopératif, avec sa gouvernance démocratique, ses emplois stables et ses salaires flexibles, sa solidarité interentreprises, sa banque dédiée...

Il est alors frappant de constater que, parmi les « dix principes » affichés par Mondragon²⁴, aucun ne concerne l'organisation du travail ou l'autonomie opérationnelle des travailleurs. En pratique, le travail dans les entreprises du groupe MCC apparaît aussi taylorisé et ISO-normé que chez ses concurrents capitalistes²⁵.

Il existe cependant une exception remarquable : Irizar, fabricant d'autocars « haut de gamme » – qui équipe en France la flotte de Ouibus, la filiale « cars Macron » de la SNCF. Son dirigeant, Koldo Saratxaga, a « libéré » l'entreprise au début des années 1990 en y instaurant une organisation en équipes multidisciplinaires autogérées, sans hiérarchie ni contrôle²⁶. Comme souvent (voir chapitres 6 et 7), l'efficacité économique de cette réorganisation semble avoir été remarquable. Mais l'exception ne fait malheureusement que confirmer la règle, comme l'illustre ce commentaire émerveillé d'un haut cadre du groupe MCC rapporté avec humour par Saratxaga : lors d'un séminaire sur « le modèle Irizar », un dirigeant historique de Mondragon s'est exclamé « C'est la première fois que je vois l'esprit coopératif transformé en réalité²⁷ ! »...

Que les coopératives n'innovent guère concernant l'organisation du travail, cela ne pourrait-il pas s'expliquer par l'ambition surtout locale du projet coopératif ? Le mouvement coopératif ne prétend pas transformer l'ensemble des rapports de pouvoir dans la société. Le projet socialiste autogestionnaire, cette « dernière utopie²⁸ », ambitionnait quant à lui de révolutionner les rapports sociaux dans toutes les sphères de la vie – l'école, l'État, les entreprises, la famille... Y avait-il un projet autogestionnaire alternatif en matière d'organisation du travail ?

Autogestion : la parenthèse enchantée

Quarante ans après, il est difficile d'imaginer qui écrivait les lignes suivantes : « ce n'est pas la croissance capitaliste qu'il faut ralentir ou réorienter, c'est son fondement même qu'il faut modifier : on ne peut pas séparer le problème de la croissance de celui de l'organisation sociale, en d'autres termes produire quoi, comment, pourquoi et pour qui ? [...] C'est la logique même du capital qui doit être contestée²⁹ ». C'est l'époque où la CFDT se prononce pour l'autogestion, la planification démocratique et la socialisation des moyens de production.

On sait que la formidable popularité de l'idée autogestionnaire est alors fondée sur deux piliers : une puissante vague de luttes ouvrières et démocratiques en Europe autour de 1968, et une critique sévère de la bureaucratie stalinienne par le régime de Tito en Yougoslavie. On sait aussi que cet engouement disparaîtra brutalement avec la crise des années 1980 et le tournant idéologique néolibéral qui emportera la « deuxième gauche » cfdétiste et rocardienne.

Pourtant, de 1968 au congrès du « recentrage » de la CFDT en 1978, ce sont dix années d'effervescence intellectuelle et d'expérimentation concrète d'autres manières de vivre et de produire ensemble. L'autogestion, c'est la réponse de la jeunesse ouvrière et étudiante européenne aux technocrates capitalistes et socialistes qui prétendaient l'assigner à une vie de travail aliéné (et, à l'Ouest, de consommation aliénante). C'est l'aspiration à prendre en main sa vie, à « vivre, travailler, produire autrement, et autre chose, et au pays³⁰ ! ».

La pensée autogestionnaire développe une foule de propositions innovantes pour concilier liberté et socialisme, démocratie et planification, développement et écologie³¹... L'accent est mis sur la déconcentration des pouvoirs politiques et économiques, l'arrêt de l'exode rural, l'essor d'unités de production et d'un nouvel urbanisme à taille humaine, la démocratisation des rapports sociaux à l'école, dans l'entreprise, dans les services publics et l'État, l'égalité réelle entre femmes et hommes...

Ces aspirations s'expriment dans les textes politiques et syndicaux mais surtout dans les multiples luttes sociales dont certaines (Joint français, Lip, Larzac...) prennent un caractère emblématique. Dans ces luttes de longue haleine, les participant.e.s apprennent ensemble à dépasser les limites des rôles sociaux qui leur sont assignés : des femmes prennent en main l'organisation des piquets de grève, des paysan.ne.s défient l'armée et l'État, des ouvrier.e.s s'occupent de gestion, des immigré.e.s s'affirment comme acteurs à part entière. Dans certains cas les travailleurs poussent l'audace jusqu'à la « grève productive » : remettre en marche l'outil de production pour leur propre compte. Selon le slogan fameux des

Lip en 1973 : « On fabrique, on vend, on se paie ! »

La « grève productive »

Parfois même, ces brèves expériences de production par et pour les ouvrier.e.s contestent en pratique l'organisation taylorienne. Ainsi, en 1973, les ouvrières de l'usine de confection Sèvres-Vendée à Cerizay fabriquent-elles des chemisiers lors d'une de ces grèves productives. L'une d'elles témoigne à un journaliste du *Monde* : « Vous comprenez les pattes de manche, j'en avais ras-le-bol. J'en ai cousu pendant six ans. Chez PIL (nom donné, en hommage à Lip, par les ouvrières de Cerizay à leur atelier clandestin, TC) on m'a laissé faire un chemisier du début à la fin, je me sentais responsable. J'avais l'impression d'accomplir un travail intelligent et utile. Je n'étais plus une OS de l'habillement³². »

La plupart du temps néanmoins, lors de ces grèves productives, les cadences sont réduites, mais l'organisation taylorienne du travail demeure inchangée. Certes, selon Charles Piaget, dirigeant de la CFDT Lip et animateur de la lutte, lors des quelques semaines de juillet et août 1973 où les Lip ont assemblé des montres pour leur compte, « “l'organisation scientifique du travail” en a pris un coup. [...] Il y a eu une rotation des gens au travail pour éviter qu'ils se coupent du combat principal : la popularisation³³ ». Mais la rotation des tâches est couramment pratiquée dans les entreprises néotayloriennes. Et selon d'autres observateurs plus critiques, à Lip « les volontaires de production travaillaient dans l'usine, sur le matériel de l'usine, selon les impératifs organisationnels et techniques du mode de production capitaliste. À aucun moment, il n'y eut un essai d'utiliser différemment ces moyens techniques ou de mettre en œuvre d'autres techniques “libératrices”³⁴ ».

L'une des dernières grèves productives s'est déroulée à Talbot-Poissy en février et mars 1983. Face au chômage technique décrété par l'entreprise, les syndicats décident de continuer à produire. « Faire tourner une usine quand le patron décide de la faire chômer, c'est le rêve ! » déclare Nora Tréhel, dirigeante du syndicat CGT Talbot-Poissy³⁵. Deux cent dix-neuf véhicules sortent de la chaîne lors de ces journées de production autonome et gratuite assurée par les ouvrier.e.s : là encore « les principes d'organisation habituelle sont repris : des ouvriers occupent la fonction de chef d'atelier, des syndicalistes s'activent à faire avancer manuellement les chaînes et les règles de contrôle de validation sont scrupuleusement respectées³⁶ ».

L'autogestion « dernière utopie » ?

Bien sûr, la brièveté de ces expériences et l'urgence de la lutte expliquent en grande partie ces limites. Mais le problème est en réalité bien plus profond. Je me suis replongé dans la littérature foisonnante du courant autogestionnaire de ces années 1960-1970, pour constater que très peu nombreux sont les textes de référence de cette époque qui abordent réellement la question de l'organisation du travail. Il semble qu'on ait pu envisager de démocratiser toutes les sphères de la société – de la famille à l'État en passant par l'école et l'hôpital –, mais pas l'activité quotidienne de travail. Prenons quelques exemples significatifs.

En France, la CFDT est alors le fer de lance du mouvement social pour l'autogestion. Dans l'un de ses textes programmatiques majeurs, « Les objectifs de transformation conduisant au socialisme autogestionnaire », elle s'intéresse bien sûr au travail : « de mauvaises conditions de travail ne sont pas seulement une atteinte à l'intégrité physique et psychique des travailleurs, elles sont aussi un obstacle à la démocratie dans l'entreprise ». Mais les propositions avancées sont fort timides : « les conditions de travail et l'organisation du travail seront changées par la suppression du salaire au rendement, la revalorisation générale du travail manuel et du travail administratif peu qualifié, le développement de la formation professionnelle, l'organisation de confrontation entre les travailleurs et ceux qui conçoivent les équipements » ³⁷. Rien sur la remise en cause de la hiérarchie de commandement ou de la division du travail entre conception et exécution, rien sur l'enrichissement des tâches et les équipes autonomes, qui commencent pourtant à être mises en œuvre par les patrons dans de grandes entreprises.

« Les dégâts du progrès »

En avril 1976 se tient à l'université Paris-Dauphine un colloque exceptionnel dans l'histoire du syndicalisme français. Une centaine de militant.e.s et responsables de diverses branches de la CFDT (textile-habillement, métallurgie, chimie, nucléaire, PTT, banques...), aidés par quelques chercheurs ³⁸, confrontent leurs expériences pendant trois jours sur « Progrès technique, organisation du travail, conflits ». L'ouvrage qui en résulte, *Les Dégâts du progrès* ³⁹, décrit avec une remarquable précision la vague de changements technologiques et organisationnels liée à l'informatique et à l'automatisation dans l'industrie et les services. De ces véritables études de cas menées par les équipes syndicales, émergent des constats généraux dont l'actualité est aujourd'hui frappante : une abstraction croissante et une intensification du travail, une perte de sens et d'autonomie, une déqualification pour beaucoup de travailleurs accompagnée de la création de métiers très qualifiés dans les domaines de la conception et de l'organisation, etc. Plusieurs contributions novatrices (Fédération générale de l'agriculture, Syndicat national des personnels de l'énergie atomique) soulèvent même la question des conséquences écologiques de la production, évoquant la recherche d'alliances avec les riverains et citoyens.

La plupart des contributions constatent l'offensive patronale et appellent à l'élaboration de contre-propositions syndicales : « luttant contre les conséquences de l'informatique, doit-on présenter comme seule alternative possible le temps heureux de la gomme et du crayon ⁴⁰ ? » Mais ces appels ne débouchent sur aucune proposition concrète. Jeannette Laot, dirigeante confédérale animatrice du colloque, conclut l'ouvrage avec une seule revendication : « le droit de réunion dans un lieu proche du travail, pris sur les heures de travail [...] pour remettre en cause l'un des principes du taylorisme qui veut que certains pensent le travail et que d'autres l'exécutent ⁴¹ ». Les lois Auroux de 1982 instaurent ce « droit d'expression » avec le succès très limité que l'on sait...

Le colloque évoque bien certaines expériences d'équipes autonomes et d'enrichissement des tâches menées par Renault au Mans (sous le nom de « montage sur table ») ou par la compagnie d'assurances Le Secours (sous le nom de « travail en cellule »). Mais elles laissent les syndicalistes plus que sceptiques : « il n'y a pas de réticences fondamentales, mais ce qui est perçu par les syndicats et les travailleurs, c'est le décalage entre ce qui pourrait être tiré de positif de telles expériences, et la façon concrète dont elles se déroulent actuellement ⁴² ». L'enrichissement du travail est pourtant bien réel : ainsi dans l'atelier GG de

l'usine Renault du Mans, le temps de cycle passe de 20 secondes à 25 minutes ! Mais les équipes autonomes se traduisent aussi par une hausse de l'intensité du travail, de la polyvalence et de la productivité, sans augmentation des salaires ni reconnaissance des qualifications. Pire encore, les réorganisations du travail sapent les fondements des qualifications reconnues aux travailleurs, sur lesquelles étaient assises les grilles de salaires. On comprend alors le peu d'empressement des militants à développer des contre-propositions face aux initiatives patronales.

Pourtant, dans la continuité de cette réflexion, la CFDT va créer en 1984 un véritable cabinet de formation et d'intervention en ergonomie, l'Institut pour l'amélioration des conditions de travail (INPACT) piloté par Robert Vialatte, qui multiplie les interventions et les recherches-actions avec des militants syndicaux sur l'introduction des nouvelles technologies. Malheureusement cette initiative se trouve très vite en décalage avec l'orientation de plus en plus institutionnelle de la CFDT : « l'approche ergonomique (dans la CFDT) a fait “flop” parce que l'espace était complètement pris par une considération stratégique : le besoin d'affirmer un nombre important de négociations décentralisées [...], les ergonomes étaient perçus comme “fouille-merde”⁴³ ». L'INPACT est mis en veilleuse avant de disparaître en 1999.

Silence autogestionnaire sur le travail

Cette timidité se retrouve chez l'un des principaux théoriciens de la CFDT et de l'autogestion, Pierre Rosanvallon. Il ne nie pas l'importance de la question de l'organisation du travail : « c'est le lieu peut-être le plus décisif pour l'avenir de l'autogestion dans l'entreprise : sans réduction de la division du travail, sans égalisation des niveaux d'information, sans modification des structures hiérarchiques – toutes choses conditionnées par des structures technologiques –, il apparaît vain de prétendre pouvoir développer un pouvoir de décision collectif ⁴⁴ ». Pour un enjeu aussi considérable, les propositions ne sont pas à la hauteur : « remettre en cause la rationalité tayloriste du *one best way* dont la chaîne est l'expression principale », procéder à une « inversion technologique dans la fabrication de séries sur la double base d'une nouvelle rationalité ascendante, et plus seulement descendante, et d'une limitation de la dimension humaine des collectifs de travail qui permettent l'existence de groupes autonomes ⁴⁵ ». Et c'est à peu près tout, dans un ouvrage de 185 pages qui est alors *la* somme politique et théorique sur l'autogestion.

Il serait fastidieux de relever l'absence ou la faiblesse des propositions sur le travail dans les textes de l'époque, qu'ils proviennent de France, d'Italie, de Yougoslavie (matrice de l'idée autogestionnaire), de Pologne ⁴⁶ (où l'odyssée de Solidarność fut le chant du cygne autogestionnaire) ou d'ailleurs. Ainsi en Yougoslavie, selon l'ancien président des syndicats yougoslaves, « l'unique critère qui a guidé les syndicats dans leur prise de position est que l'organisation élémentaire de travail associé [...] stimule les ouvriers à tendre à l'expansion optimale des forces de production ⁴⁷ ». Pourtant, comme le note le sociologue Veljko Rus, « si les travailleurs restent soumis dans leurs tâches quotidiennes à des contraintes sociales et techniques inchangées, le droit de participer à la gestion reste un absurde formalisme ⁴⁸ ». Ses enquêtes de terrain confirment qu'en l'absence de remise en cause de l'autorité hiérarchique dans le travail, les conseils d'autogestion servent en fait de courroies de transmission des décisions prises par les experts techniques et les dirigeants de l'entreprise.

De vastes synthèses récentes consacrées à l'autogestion ou au socialisme confirment le silence quasi total sur l'organisation du travail. Ainsi Tony Andréani, dans un ouvrage-fleuve très érudit sur le bilan et les perspectives de la démocratie socialiste, ne consacre au sujet qu'une brève allusion peu encourageante : « Le travailleur peut intervenir dans l'atelier ou le bureau sur le segment productif dont il est partie prenante en étant assuré que son avis sera suivi

d'effet. Son activité retrouve ainsi sens et finalité. Même si l'organisation du travail reste très rigide, la démocratie permet, en vue des prises de décision, des effets de connaissance mutuelle qui réduisent la séparation née de la division du travail⁴⁹ »... Au chapitre du silence sur le travail, j'aurais pu aussi évoquer la tradition conseilliste, ce « communisme de gauche » attaché à la démocratie ouvrière à la base contre les confiscations bureaucratiques⁵⁰, qu'on peut considérer comme l'un des précurseurs du courant autogestionnaire : Bruno Trentin montre comment, chez Anton Pannekoek, par exemple, le gouvernement du conseil ouvrier dans l'entreprise « conserve une vision purement substitutive de la gestion "bourgeoise" de l'entreprise, exactement comme dans le schéma léniniste, et est simplement conçu comme une gestion collective de la rationalisation tayloriste⁵¹ ».

Brillantes étoiles solitaires

On peut bien sûr citer quelques exceptions remarquables. Lors de l'important colloque de 1971 organisé par le mouvement syndical belge, « Du contrôle ouvrier à l'autogestion », un seul intervenant, Daniel Chauvey, pose la question de l'organisation du travail, de façon audacieuse : « il y a une idée maîtresse sur laquelle je ne cesse de m'interroger depuis des années : quelle gueule devrait avoir le socialisme pour que l'ouvrier, en se rendant à son usine chaque jour, s'en rende compte pendant l'essentiel de sa vie active, c'est-à-dire durant l'exercice même de son activité de travail ? ». Sa réponse est originale dans le paysage syndical de l'époque, mais se situe clairement dans le registre de la science-fiction : dans l'entreprise autogérée, « les unités de travail peuvent comprendre entre 20 et 30 personnes, [...] garantie que la démocratie peut y être pratiquée de façon directe » ; on aboutit à « une gradation des compétences absolument étrangère à toute idée de hiérarchie, de pouvoir, de commandement. [...] Le généraliste n'est pas le chef des vingt spécialistes. Il est le conseiller, le coordinateur. Il s'établit entre eux des échanges d'homme à homme sur un plan de parfaite égalité. L'un rappelle à l'autre les consignes, attire son attention sur certains problèmes, lui indique éventuellement les meilleurs moyens de résoudre ces problèmes »⁵².

Avec Chauvey, le premier André Gorz et Cornelius Castoriadis figurent parmi les rares intellectuels (post-)marxistes qui ont compris l'importance de la liberté du travail comme condition de la démocratie socialiste. Pour Gorz première manière, « la première tâche du mouvement ouvrier est actuellement d'élaborer une stratégie et des objectifs nouveaux qui unissent indissolublement la revendication salariale, la revendication de gestion et la revendication d'autodétermination par les travailleurs des conditions et des rapports de travail. [...] Le syndicat doit pouvoir négocier les cadences ou rythmes de travail, le salaire aux pièces, la qualification par poste, les horaires, ce qui signifie une connaissance et une négociation ininterrompue des transformations techniques et de leurs répercussions sur la condition ouvrière ainsi que le pouvoir d'influer sur elles⁵³ ». En 1980, alors que les syndicats scandinaves la mettaient en pratique, il enterrera cette perspective dans ses *Adieux au prolétariat*.

Castoriadis estime lui aussi que « l'autogestion exige la coopération entre ceux qui possèdent un savoir ou une compétence particuliers, et ceux qui assument le travail productif au sens strict. [...] Ce n'est que si une telle coopération s'instaure, que ce savoir et cette compétence pourront être pleinement utilisés ; tandis que, aujourd'hui, ils ne sont utilisés que pour une petite partie, puisque ceux qui les possèdent sont confinés à des tâches limitées, étroitement circonscrites par

la division du travail à l'intérieur de l'appareil de direction. Surtout, seule cette coopération peut assurer que savoir et compétence seront mis effectivement au service de la collectivité, et non pas de fins particulières ⁵⁴ ». Ces notations isolées mais fort sagaces font écho aux expériences managériales d'équipes autonomes qui commencent à se développer à cette époque, et qui rencontrent l'indifférence, voire l'hostilité des syndicats... sauf en Scandinavie et en Italie.

La percée italienne

Sans doute le « modèle ouvrier italien » issu de l'« automne chaud » de 1969 est-il la contribution majeure de cette période à l'histoire de la liberté du travail ⁵⁵. La révolte des OS contre leurs conditions de travail dégradantes débouche d'abord sur une vague de grèves sans précédent dans les grandes usines du nord de l'Italie. Lorsque le travail reprend, déferle la vague du « contrôle ouvrier » : les ouvrier.e.s rejettent l'autorité des petits chefs et décident de contrôler les cadences. Ils s'organisent en conseils d'usine et imposent l'unification syndicale dans la métallurgie⁵⁶. À partir de 1973, les syndicats définissent une stratégie ambitieuse fondée sur la réorganisation du travail et le contrôle des décisions d'investissement⁵⁷.

La pression ouvrière incite les directions à expérimenter à grande échelle des organisations en équipes autonomes. À l'usine Fiat de Rivalta, le montage des automobiles est réalisé par des « îlots ». Chez Pirelli, sont expérimentés des « groupes de production » pour la fabrication de pneus. Chez Olivetti, les ordinateurs sont fabriqués par des « îlots de montage », des groupes de travailleurs qui exécutent de façon complète et autonome les divers « modules », assemblés ensuite par un autre groupe autonome.

En lien avec cet enrichissement du travail, les syndicats réussissent à imposer aux entreprises une « grille unique » de salaires fondée sur un concept innovant, la « professionnalité » collective. Il s'agit de dépasser les divisions catégorielles et à resserrer la hiérarchie des salaires grâce à « la reconnaissance fondamentale de l'expérience ouvrière telle qu'elle se développe dans la pratique du processus réel de production et s'exprime d'une manière collective et virtuellement homogène, parce qu'elle est le produit de la socialisation concrète du travail⁵⁸ ».

Prenant conscience que la nature et la localisation des équipements déterminent la possibilité d'un travail enrichi, les syndicats vont jusqu'à revendiquer le contrôle sur les investissements – plusieurs accords importants sont signés à ce propos – et sur la conception des technologies : « pour être efficace le syndicat ne peut plus se contenter d'intervenir sur les systèmes d'automation au niveau de l'exécution, il doit aussi investir la logique des choix qui déterminent les rapports entre la programmation et l'exécution⁵⁹ ». Il s'agit explicitement de faire reculer la coupure taylorienne entre ceux qui pensent le travail et ceux qui l'exécutent.

La lutte pour l'autonomie collective dans le travail déborde largement l'atelier : « les luttes chez Olivetti sont toujours parties d'une vue d'ensemble qui entrelace tous les aspects de la situation à l'intérieur et à l'extérieur de l'usine :

qualifications, conditions et rythme de travail, effectifs, localisation des investissements, salaires, etc. ⁶⁰ ». L'objectif est une « perspective hégémonique » par une alliance avec des forces sociales extérieures à l'entreprise (étudiants, femmes, riverains...) : poser les questions de la santé publique, de l'utilité sociale de la production, du logement, du transport, des services publics, est indispensable pour « transformer simultanément l'usine et la société ⁶¹ ». Suite à d'importantes pollutions chimiques touchant la population de la zone de Porto Maghera (Vénétie), les syndicats de Petrolchimico-Montedison placent le problème de la santé publique et de l'environnement au cœur de leurs revendications ⁶².

Jamais le mouvement ouvrier n'avait aussi précisément connecté le développement, ici et maintenant, de l'autonomie dans le travail, avec la construction à plus long terme d'une alternative globale. « La santé n'est pas à vendre » : derrière ce slogan apparemment sommaire, se révèle une dynamique profondément subversive, qui conteste la réduction de l'être humain à une force de travail monnayable et corvéable et qui « sape le pouvoir patronal de décider de l'organisation de la production ⁶³ ». Mais la crise qui débute en 1974 permet très vite au patronat d'utiliser le chômage pour en finir avec le modèle ouvrier italien et reprendre le pouvoir dans les entreprises. Trentin diagnostique lucidement dès 1977 un « retournement complet » des politiques managériales, la priorité passant de l'enrichissement du travail à la flexibilité des effectifs et à la sous-traitance ⁶⁴.

Au final, s'il n'est guère surprenant que l'autonomie au travail, la maîtrise des innovations technologiques et des finalités du travail par les travailleurs, la recherche d'un sens au travail au-delà du salaire et de la croissance des forces productives, n'aient jamais intéressé la gauche étatiste, on doit reconnaître que la gauche autogestionnaire n'a pas toujours fait beaucoup mieux en la matière. Ce désintérêt de la gauche pour la liberté du travail a pu sembler bénin tant que le capital offrait des contreparties acceptables à la subordination. Mais les dégâts que produit aujourd'hui l'organisation néolibérale du travail rendent cette négligence intenable. Au point que du côté managérial, on se pose aussi de plus en plus la question : une organisation plus humaine du travail serait-elle vraiment inefficace ?

Notes

1. *La Fausse Industrie, morcelée, répugnante, mensongère, et l'antidote, l'industrie naturelle, combinée, attrayante, véridique, donnant quadruple produit*, Bossange, 1835, p. 346.
2. Charles Fourier, *Traité de l'association domestique agricole*, Paris, Bossange, 1822, p. 21.
3. Pierre-Joseph Proudhon, « Le travail (Sixième étude) », in *De la justice dans la Révolution et dans l'Église*, t. II, Paris, Garnier frères, 1858, p. 235.
4. Pierre-Joseph Proudhon, *Idée générale de la Révolution au XIX^e siècle*, Paris, Garnier frères, 1851, p. 44, cité par Sophie Boutillier, Abdourahmane Ndiaye, Nathalie Ferreira, « Le travail et l'utopie. Analyse du travail dans les théories de Sismondi, Fourier, Proudhon, Marx, Engels, Godin et Lafargue », communication aux XI^e Rencontres du RIUESS Poitiers, juin 2011.
5. Pierre-Joseph Proudhon, *Système des contradictions économiques ou philosophie de la misère* (1846), p. 41, édition électronique http://classiques.uqac.ca/classiques/Proudhon/systeme_contr_eco/systeme_contr_eco.pdf.
6. Michel Lallement, *Le Travail de l'utopie. Godin et le familistère de Guise*, Paris, Les Belles Lettres, 2009, p. 336.
7. Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, Paris, Le Chevalier 1871, p. 20.
8. L. Rigaud, *Dictionnaire du jargon parisien. L'argot ancien et l'argot moderne*, Paris, P. Ollendorff, 1878.
9. Jean Jaurès, *Œuvres*, t. VIII : *Défense républicaine et participation ministérielle*, Paris, Arthème Fayard, 2013.
10. Yves Guyot, *Les Conflits du travail et leur solution*, Paris, Eugène Fasquelle Éditeur, 1903.
11. *Ibid.*, p. 260.
12. Jean Jaurès, *Défense républicaine et participation ministérielle*, *op. cit.*
13. Cité par Georges Ribeill, « De la république industrielle de Hyacinthe Dubreuil aux groupes autonomes : une vieille idée proudhonienne sans avenir ? », in Frank Georgi, *Autogestion, la dernière utopie ?*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2003, p. 122.
14. CGT, congrès d'Amiens, 1906, cité par Georges Ribeill, « De la république industrielle de Hyacinthe Dubreuil aux groupes autonomes », *ibid.*, p. 123.
15. Antoine Antoni, *La Coopérative ouvrière de production*, Paris, Confédération générale des sociétés coopératives ouvrières de production, 1977 ; Alliance coopérative internationale, *Déclaration sur l'identité coopérative internationale*, 1995, http://www.entreprises.coop/images/documents/principes_aci_1995.pdf.
16. Tom Malleson, *After Occupy. Economic democracy for the 21st Century*, Oxford University Press, 2014, p. 72-73.
17. Hervé Charmettant, Olivier Boissin, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne, Yvan Renou, « Les Scop : quels modèles d'entreprises ? Des entreprises modèles ? », 2015, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01221735/document>.
18. *Ibid.*, p. 34.
19. Jean-Louis Laville, « Les coopératives de travail en Europe. Éléments pour un bilan 1970-1990 », X^e colloque de l'ADDES, mars 1994. Je remercie Jean-Louis Laville pour m'avoir communiqué ce document.
20. Antea, « Autogestao. Construindo uma nova cultura nas relações de trabalho », São Paulo, 2000. L'Antea est l'association brésilienne des entreprises autogérées.
21. *Las empresas recuperadas : autogestión obrera en Argentina y América Latina*, Andrés Ruggeri (coord.) et alii, Buenos Aires, Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, 2009.
22. Jean-Louis Laville, *Politique de l'association*, Seuil, 2010, p. 114.
23. Maxime Quijoux, *Néolibéralisme et autogestion, l'expérience argentine*, Paris, éditions de l'IHEAL, 2011.
24. Philippe Durance, « La coopérative est-elle un modèle d'avenir pour le capitalisme ? Retour sur le cas Mondragon », *Gérer et Comprendre*, n° 106, décembre 2011.
25. Joël Martine, « Mondragon, des coopératives ouvrières dans la mondialisation : adaptation ou contre-offensive ? », 2008, <http://joel.martine.free.fr>.
26. Ana Segura, « Las personas como base del modelo de empresa. Irizar está compuesto de un equipo multidisciplinar autogestionado », *Computer World*, 6 avril 2001, <http://www.computerworld.es/archive/las-personas-como-base-del-modelo-de-empresa-irizar-esta-compuesto-de-un-equipo-multidisciplinar->

autogestionado.

27. Luxio Ugarte, *¿Sinfonía o Jazz ? Koldo Saratxaga y el modelo de Irizar. Un modelo basado en las personas*, Barcelone, Granica, 2004.

28. Frank Georgi, *Autogestion, la dernière utopie ?*, *op. cit.*

29. Edmond Maire, *Demain l'autogestion*, Paris, Seghers, 1976.

30. *Tribune socialiste*, n° 751, août 1977, http://www.institut-tribune-socialiste.fr/wp-content/uploads/1977/08/77-08-01-travailler_autrement.pdf.

31. Voir en particulier Pierre Rosanvallon, *L'Âge de l'autogestion, ou la politique au poste de commandement*, *op. cit.* ; CFDT, *Les Dégâts du progrès. Les travailleurs face au changement technique*, Paris, Seuil, 1977 (préface d'Edmond Maire, conclusion de Jeannette Laot) ; Victor Leduc, « Quatorze thèses pour l'autogestion », *Critique socialiste*, n° 15, octobre-novembre 1973 ; Victor Fay, *L'Autogestion, une utopie réaliste*, Syllepse, 1996.

32. *Le Monde*, 16-17 septembre 1973, cité par Xavier Vigna, « Le mot de la lutte : l'autogestion et les ouvrières de Pil à Cerizay en 1973 », in Frank Georgi, *Autogestion, la dernière utopie ?*, *op. cit.*, p. 378.

33. Charles Piaget, « Lip. Les effets formateurs d'une lutte collective », *Entropia*, n° 2, printemps 2007, <https://alencontre.org/europe/lip-les-effets-formateurs-d'une-lutte.html>.

34. « L'organisation de la lutte de classe dans la grève des LIP », Brochure d'Échanges et mouvement, septembre 1974-mai 1975.

35. Citée par Nicolas Hatzfeld, « “Faire tourner l'usine sans patron” ? Entre rêve et lutte, quelques jours singuliers à Talbot-Poissy en 1983 », in Frank Georgi, *Autogestion, la dernière utopie ?*, *op. cit.*, p. 425.

36. *Ibid.*, p. 435.

37. CFDT, « Les objectifs de transformation conduisant au socialisme autogestionnaire », texte adopté par le conseil national, avril 1974.

38. Jean-Philippe Faivret, Jean-Louis Missika, Dominique Wolton, Pierre Naville.

39. CFDT, *Les Dégâts du progrès*, *op. cit.*

40. Fédération générale livre et services, « Assurances : une qualification mal assurée », in *ibid.*, p. 130.

41. *Les Dégâts du progrès*, *ibid.*, p. 313.

42. « Un exemple de restructuration des tâches à la Régie Renault », in *ibid.*, p. 172.

43. Voir le très intéressant entretien réalisé avec Robert Villatte par Catherine Teiger et Antoine Laville (<https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2017/02/VillatteRobert.pdf>). Un bilan des interventions de l'INPACT dans une centaine d'hôpitaux est présenté dans Robert Villatte, Charles Gadbois, Jean-Paul Bourne, Laurent Visier, *Pratiques de l'ergonomie à l'hôpital : faire siens les outils du changement*, Inter Editions, 1993.

44. Pierre Rosanvallon, *L'Âge de l'autogestion, ou la politique au poste de commandement*, *op. cit.*, p. 121.

45. *Ibid.*, p. 131.

46. Les « thèses pour l'autogestion des travailleurs » (mai 1981), document programmatique majeur de Solidarność, évoquent l'amélioration des conditions de travail (thèse 10 : « Il faut assurer la sécurité du travail et la sauvegarde de la santé du travailleur »), mais sans aborder la question de l'organisation du travail.

47. Dusan Petrovic Sane, *La Classe ouvrière et l'Autogestion*, Bruxelles, Oyez éditeurs, 1975, p. 38.

48. Encyclopédie Universalis, article « Autogestion », 1997 ; <http://libertaire.free.fr/Autogestion61.html>.

49. Tony Andréani, *Le socialisme est (a)venir*, t. II : *Les Possibles*, Paris, Syllepse, 2004, p. 84. Le même constat vaut pour Frank Georgi, *Autogestion, la dernière utopie ?*, *op. cit.*, et pour Lucien Collonges (coord.), *Autogestion : hier, aujourd'hui, demain*, Syllepse, 2010 : des sommes historiques et théoriques qui couvrent une multitude de thématiques, des conseils ouvriers aux coopératives, de la planification démocratique au marché socialisé, de l'éducation à l'écologie en passant par le féminisme... mais sans aborder une seule fois la question de l'organisation du travail (hormis l'article déjà cité de Georges Ribeill, « De la république industrielle de Hyacinthe Dubreuil aux groupes autonomes : une vieille idée proudhonienne sans avenir ? »).

50. Yohan Dubigeon, *La Démocratie des conseils. Aux origines modernes de l'autogouvernement*, Paris, Klincksieck, 2017.

51. Bruno Trentin, *La Cité du travail*, *op. cit.*, p. 345-346.

52. Daniel Chauvey, « Les perspectives d'autogestion dans les sociétés industrialisées », in *Du contrôle ouvrier à l'autogestion*, actes du colloque de Pont-à-Lesse, 19 et 20 mai 1971, Liège, Éditions de la fondation

André Renard, 1972, p. 90.

[53.](#) André Gorz, *Stratégie ouvrière et néocapitalisme*, Paris, Seuil, 1964, cité in Ernest Mandel, *Contrôle ouvrier, conseils ouvriers, autogestion. Anthologie*, Paris, Maspero, 1973.

[54.](#) Cornelius Castoriadis, « Autogestion et hiérarchie », art. cité, p. 8.

[55.](#) Laurent Vogel, « L'actualité du modèle ouvrier italien dans les luttes pour la santé au travail », in Lucie Goussard, Guillaume Tiffon, *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, 2017.

[56.](#) En 1971 la poussée ouvrière permet la création d'une « Fédération unitaire » des trois confédérations CGIL, CISL et UIL, dont les structures de base sont les conseils d'usine.

[57.](#) En 1977, la revue de la CGIL, *Quaderni di rassegna sindacale*, publie un numéro spécial revenant sur l'expérience du mouvement ouvrier en matière de transformation de l'organisation du travail. Je m'appuie ici sur sa traduction française (Collectif, *Le Syndicat et l'Organisation du travail. L'expérience de la CGT italienne*, op. cit., ci-dessous référencé *CGIL*).

[58.](#) Dario Pirlone, « Italsider », in *CGIL*, p. 237.

[59.](#) *Ibid.*, p. 246.

[60.](#) Cleto Cossavella, « Olivetti », in *CGIL*, p. 203.

[61.](#) Dario Pirlone, « Italsider », art. cité, p. 253.

[62.](#) Paolo Perulli, « Petrolchimico à Porto Maghera », in *CGIL*, p. 231-232.

[63.](#) Laurent Vogel, « L'actualité du modèle ouvrier italien dans les luttes pour la santé au travail », art. cité, p. 203.

[64.](#) Bruno Trentin, in *CGIL*, p. 50-51.

TROISIÈME PARTIE

Apport et impasses du management humaniste

Chapitre 6

Le management humaniste, ou la toile de Pénélope

« Le progrès n'est pas dans la réduction de la durée de la journée de travail mais dans l'accroissement de la valeur humaine du travail. »

Kurt Lewin, « Humanization of the Taylor system : an inquiry into the fundamental psychology of work and vocation »^{[1](#)}.

L'organisation « scientifique » du travail n'est pas une méthode parmi d'autres, elle est le mode de pensée du management. La « rationalisation » en cours dans les entreprises et les administrations montre les managers du privé ou du public plus que jamais habités par les fondamentaux tayloriens : division des tâches, coordination verticale, contrôle strict et traçabilité des procédés de travail et des actions des salarié.e.s.

Pourtant, depuis bien longtemps des managers humanistes – « l'école des ressources humaines » – contestent le taylorisme et des chercheurs critiques questionnent sa rationalité. Ils sont convaincus que contrairement à la fameuse image employée par Taylor, le travailleur n'est pas un gorille ^{[2](#)}, mais un être intelligent et sensible, dont l'intelligence et la sensibilité, loin d'être des obstacles, peuvent et doivent être mobilisées au service de la productivité. L'action inlassable de ces sympathiques hérétiques ressemble malheureusement au travail de Pénélope, l'épouse d'Ulysse, qui tisse puis défait sa toile sans jamais aboutir.

Des « planneurs » loin au-dessus du travail

La prise de pouvoir de la finance sur la production s'est traduite par la prise de pouvoir des consultants en organisation sur les systèmes de travail des grandes entreprises. Deloitte, EY (anciennement Ernst & Young), KPMG, PricewaterhouseCoopers, les « Big Four » du consulting, monopolisent la plus grande partie des missions en la matière. Ils fixent les procédures et les normes, choisissent les logiciels et les indicateurs, déterminent les obligations de performance et de *reporting* des salarié.e.s. La finalité de ces systèmes est d'assurer la plus grande transparence possible sur les résultats du travail pour permettre aux managers de renforcer la pression sur les collectifs de travail par un *benchmarking* permanent.

Mais les consultants ne consultent ni même ne rencontrent le moindre travailleur. À la différence des ingénieurs tayloriens qui allaient quand même dans l'atelier chronométrer les ouvrier.e.s, ils sont totalement coupés des salarié.e.s d'exécution. Ils n'ont aucun contact avec le travail réel, qu'ils n'entrevoient qu'à travers des chiffres, des courbes et des e-mails. Marie-Anne Dujarier les appelle avec humour et pertinence les « planneurs³ ».

Arroseur arrosé : leur travail lui-même est de plus en plus parcellisé et routinisé. Dujarier montre l'engagement mais aussi la frustration de ces consultants en organisation qui vendent à leurs client.e.s des solutions identiques à l'aide de présentations Powerpoint standardisées dont ils changent précipitamment quelques détails – la date, le titre, le nom de l'entreprise – peu avant la réunion...

Dans les « entreprises apprenantes » où les salarié.e.s, en général très qualifié.e.s, sont chargé.e.s d'innover pour créer les avantages compétitifs, la standardisation est moins contraignante même si la traçabilité impose un *reporting* permanent. Dans d'autres secteurs (bâtiment, restauration...), les patrons continuent à miser sur le métier de leurs salarié.e.s. Mais dès que la taille de l'organisation oblige à mettre en place une structure formalisée, reviennent inexorablement les principes tayloriens – diviser, commander, inciter, contrôler –, encore renforcés par la puissance du numérique.

Les pionniers du management humaniste

C'est contre cette fatalité que lutte depuis quatre-vingts ans l'école des relations humaines. Sa naissance remonte à l'expérience pionnière menée par le psychologue Elton Mayo à l'usine Western Electric, appelée Hawthorne Works, au début des années 1930. L'équipe de psychologues étudiait la réaction d'un groupe d'ouvrières à des modifications dans leur environnement de travail, comme l'éclairage ou la décoration de l'atelier. À leur surprise, les chercheurs observent que la productivité des ouvrières augmente lorsqu'on illumine davantage l'atelier, et qu'elle augmente à nouveau lorsqu'on réduit l'éclairage. Ce n'est donc pas la lumière qui améliore la productivité, mais l'attention spéciale accordée aux ouvrières.

Donner de la reconnaissance aux travailleurs, même sous une forme purement symbolique comme de modifier l'éclairage, est un facteur d'efficacité : ce démenti clair et net des présupposés de Taylor ouvre la voie à de nouvelles approches psychologisantes. Toutefois Mayo ne conteste pas les principes organisationnels du taylorisme. Il faut attendre le travail de Kurt Lewin, un psychologue allemand réfugié aux États-Unis, pour mettre au jour l'avantage productif que recèlent l'autonomie et la participation des travailleurs.

Avec Margaret Mead, qui allait devenir une célèbre anthropologue, Lewin réalise à la demande de l'armée une expérimentation destinée à changer le comportement culinaire des mères de famille : la viande étant rationnée, il s'agissait de convaincre les civils de consommer les abats afin de pouvoir envoyer aux soldats les parties nobles sous forme de corned-beef. « Dans les groupes de contrôle, un nutritionniste faisait un cours sur l'alimentation, la rareté et le patriotisme. Dans les groupes expérimentaux, le même cours était administré, mais les mères de famille se réunissaient ensuite pour discuter sur ce qu'elles devaient faire. Les groupes expérimentaux ont modifié beaucoup plus leur comportement que les groupes témoins⁴. »

Après la guerre, convaincu que le travail doit pouvoir développer la personnalité plutôt que la mutiler, Lewin relance son projet, initié dans l'Allemagne révolutionnaire des années 1920, d'« humanisation du système Taylor ». Il étudie de façon expérimentale l'impact du style de management sur la cohésion et la performance des groupes professionnels, et démontre les deux principes fondateurs des démarches participatives : les travailleurs appliquent mieux les décisions qu'ils ont contribué à prendre, et ces décisions peuvent être – à certaines conditions – de meilleure qualité que celles prises par des experts extérieurs. Lewin est directement à l'origine des techniques de dynamique des

groupes, qui permettent de faire donner le meilleur de soi-même par chacun.e des participant.e.s d'un groupe professionnel, éducatif, culturel...

Bien plus audacieux que Mayo à Hawthorne, Lewin expérimente le travail en équipes autonomes dans une usine de fabrication de pyjamas, Harwood Manufacturing⁵. Il convainc la direction de confier à une équipe d'ouvrières la responsabilité de déterminer elles-mêmes leurs objectifs et leurs méthodes de production. Résultat – souvent trouvé par la suite dans des expériences similaires : une hausse de 20 % de la productivité. Pour la première fois une expérience établit qu'une équipe auto-organisée peut largement dépasser les performances d'une organisation taylorienne.

En 1946 Kurt Lewin, avec Eric Trist du Tavistock Institute de Londres, fonde *Human Relations*, premier journal du management participatif. Son National Training Laboratory for Group Developing (NTL) propose aux cadres des grands groupes américains des stages de formation dans la discipline qui s'appelle désormais « développement organisationnel » (OD). Dans les années 1960, « plus de 10 000 managers ont suivi des groupes du NTL, organisés sur un an, le plus souvent dans des stations balnéaires ou des clubs ⁶ ». Parmi les clients du NTL, des groupes comme General Foods, RCA, American Airlines, Procter and Gamble, Union Carbide, Lever Brothers, Polaroid, Dow Chemical, Bankers Trust, TRW...

Le travail comme un jeu ?

Il appartient à Douglas McGregor – qui avait recruté Lewin au MIT en 1946 – le mérite de fournir un soubassement théorique au « développement organisationnel » de Lewin avec son ouvrage de référence, *The Human Side of Enterprise*. McGregor montre que la philosophie taylorienne du management – commander et contrôler – repose sur des présupposés obsolètes, la « théorie X » : les hommes seraient naturellement paresseux et tire-au-flanc, incompetents et rétifs aux apprentissages, motivés uniquement par l'appât du gain... La « théorie Y » pose à l'inverse que les hommes peuvent aimer le travail comme un jeu s'il est bien organisé ; qu'ils s'engagent volontiers pour atteindre les objectifs auxquels ils adhèrent ; qu'ils recherchent le développement de leurs capacités et la reconnaissance d'autrui au moins autant que des gratifications monétaires ; et qu'ils ont pour la plupart des compétences et une créativité délaissées par les organisations hiérarchiques.

McGregor reprend la fameuse « hiérarchie des besoins » selon Abraham Maslow⁷ : à partir du moment où ses besoins de survie et de sécurité sont satisfaits, l'être humain est surtout motivé par la quête de récompenses intangibles – statut, reconnaissance, autonomie. Il s'inspire aussi des travaux de Frederick Herzberg⁸ sur le comportement au travail de comptables et d'ingénieurs. Selon Herzberg, les « facteurs de satisfaction » – salaire, congés, avantages sociaux – ne motivent pas : ils ne font que démotiver s'ils sont inadéquats. En revanche, les « facteurs de motivation » – reconnaissance, épanouissement, responsabilité dans l'activité de travail – incitent puissamment à la performance. Ces approches très empiriques sont empreintes d'un évolutionnisme un peu naïf mais leurs intuitions rejoignent les résultats des recherches récentes sur l'importance des caractéristiques de l'activité de travail dans la construction de la santé.

L'approche sociotechnique : à l'écoute du vivant

L'école des relations humaines a un autre foyer créatif, le Tavistock Institute britannique, dont les deux figures de proue sont Eric Trist et Fred Emery. L'étude fondatrice de ce courant concerne les mineurs de fond⁹ : une minutieuse analyse technique et sociologique montre la supériorité des équipes autonomes de mineurs sur le système taylorien du « Long Wall ». Dans ce système imposé par la direction des mines dans les années 1940, des ouvriers brisaient la roche, d'autres transportaient les débris, et d'autres encore construisaient les plafonds des tunnels ; si un imprévu retardait une équipe, les deux autres devaient attendre. Lorsque l'équipe de Tavistock intervient, des équipes autonomes de mineurs polyvalents sont mises en place. Dès lors un incident à un endroit donné est rapidement réglé par des renforts d'une autre équipe. Les chercheurs découvrent le principe des « savoir-faire redondants », qui permet le remplacement ou le renfort rapide d'un individu ou d'une équipe par un.e autre.

L'analyse sociotechnique rend compte de la double nature de toute entreprise, indissociablement collectif humain et dispositif matériel. Elle procède d'une analyse en termes de « système ouvert » proposée par le biologiste Ludwig von Bertalanffy¹⁰ pour rendre compte du fonctionnement des organismes vivants. McGregor déclare d'ailleurs que sa vision est « agricole » et naturelle par opposition à la vision « manufacturière » du contrôle hiérarchique. Tout système vivant a besoin de recevoir des stimuli (*feedback*) de l'extérieur : client.e.s, fournisseurs, régulateurs, collectivités locales, qui par leurs réactions aux actions et produits du système-entreprise, le poussent à innover sans cesse pour survivre. Dans cette vision proche de la théorie cybernétique, les salarié.e.s, en contact avec les parties prenantes extérieures, sont les mieux placés pour capter ces signaux et prendre rapidement les décisions adéquates pour y répondre sans en référer à une pyramide hiérarchique.

Comme on va le voir, l'actuelle littérature sur « l'entreprise libérée » met au cœur de son modèle l'autonomie des salarié.e.s de base guidé.e.s par la « raison d'être de l'organisation ». Or ces principes étaient déjà au cœur de l'approche sociotechnique. Fred Emery attribuait une grande importance à ce qu'il appelait la « tâche primordiale » : « chaque système de travail a sa “tâche primordiale” (*primary task*), son objectif essentiel ou sa mission fondamentale. Si les travailleurs peuvent définir leur tâche primordiale et étudier ses présupposés sociaux, techniques et économiques, ils peuvent alors inventer des systèmes de travail flexibles, adaptables, dynamiques et auto-régénérateurs¹¹ ».

L'approche sociotechnique n'a guère pénétré les mentalités patronales en

Europe ni aux États-Unis mais a laissé des traces durables dans les pays scandinaves. Car le Tavistock Institute a étroitement collaboré avec le Work Research Institute d'Oslo, et les avancées des chercheurs norvégiens, alliés aux syndicats, ont inspiré leurs homologues suédois. Des équipes autonomes sont expérimentées dans des centaines d'entreprises au cours des années 1970, avec en vitrine la célèbre usine Volvo de Kalmar (1974), dont l'expérience a été approfondie en 1989 avec l'usine d'Uddevalla.

« Une autre automatisation est possible »

À Uddevalla, chaque équipe autonome composée de deux ou quatre ouvriers a en charge le montage intégral d'un véhicule, de A à Z. On est bien loin de la chaîne fordiste où chaque ouvrier.e réalise quelques tâches extrêmement répétitives avec des temps de cycle souvent inférieurs à la minute : là, le travailleur réalise l'assemblage d'une centaine de pièces dans un cycle de deux heures. Cela suppose un investissement important en formation, mais réduit fortement les coûts de coordination et de contrôle qualité. Du fait de leur polycompétence, les ouvrier.e.s peuvent s'entraider rapidement en cas de problème, réaliser les petits dépannages et l'autocontrôle de la qualité. Comme le résume Michel Freyssenet, il ne s'agit pas de refuser l'automatisation mais d'adopter une autre forme sociale d'automatisation, concernant en priorité la manutention, le stockage et la gestion, en « laissant aux opérateurs ce qui est à la fois, pour l'instant complexe et coûteux à automatiser, et ce qui fait la qualité du produit¹² ».

La productivité de l'usine d'Uddevalla soutient la comparaison avec celle des usines en *lean production* installées aux États-Unis au même moment, avec des conditions de travail bien meilleures¹³. Pourtant lorsque le retournement du marché automobile au début des années 1990 fait perdre à Volvo un quart de ses ventes, c'est l'usine d'Uddevalla que la direction du groupe choisit de fermer. L'histoire se répète souvent à cet égard : comme le souligne Marvin Weisbord, les établissements les plus innovants, qui dérangent le « bon sens » managérial et taylorien, sont souvent normalisés ou fermés dès que survient un choc économique ou un changement de direction, même si leur productivité est excellente.

Reste que ces expériences ont porté leurs fruits pour les salarié.e.s scandinaves, comme le montrent les récentes enquêtes européennes sur les conditions de travail : son organisation dans ces pays demeure beaucoup plus participative et démocratique que dans tout le reste de l'Europe. Le travail n'y est pas moins intense, mais il est plus riche : les salarié.e.s ont plus d'autonomie et participent davantage aux décisions qui concernent leur travail, que ce soit directement ou à travers leurs représentants syndicaux. Ainsi en 2010, en Suède, Danemark et Finlande, 84 % des salarié.e.s disent être « en capacité d'influencer les décisions qui sont importantes pour [leur] travail », contre 61 % pour l'Union européenne et seulement 51 % en France¹⁴. 90 % des salarié.e.s scandinaves disent pouvoir « apprendre des choses nouvelles » dans leur travail, mais seulement 68 % en France. Le management organise des réunions pour discuter du travail avec 81 % des salarié.e.s scandinaves, mais seulement 56 % des salarié.e.s de l'UE.

De la révolte des OS...

Si les patrons suédois ont accepté d'innover aussi radicalement, c'est sous la pression de leurs salarié.e.s. Pehr Gyllenhammar, le P.-D.G. de Volvo, reconnaît que « le mouvement social apparu en 1969 a nécessité d'adapter le contrôle de la production à l'évolution du comportement de la main-d'œuvre ¹⁵ ». Car la Suède n'a pas échappé au mouvement spontané de contestation du « travail en miettes » qui surgit à la fin des années 1960 – et dont l'usine Fiat de Turin évoquée au chapitre 5 est l'un des hauts lieux. Partout le refus du taylorisme, de l'abrutissement à la chaîne, de la discipline quasi militaire au travail, prend des formes multiples et imprévisibles : grèves sauvages, sabotages, absentéisme, turnover...

Aux États-Unis, les autorités s'inquiètent : « les nouvelles technologies ont suscité une résistance collective, des grèves sauvages à propos des cadences et une opposition au “travail de robots”, [...], une hostilité croissante aux formes traditionnelles du management et à l'autoritarisme anachronique sur le lieu de travail ¹⁶ ». Elles recommandent aux directions d'entreprise, dans leur propre intérêt, d'accroître la participation des travailleurs : « des dizaines d'expérimentations bien documentées démontrent que la productivité augmente et que les problèmes sociaux diminuent lorsque les salariés participent aux décisions qui ont un impact sur leur vie ¹⁷ ».

En France, la révolte des OS embrase les usines comme Renault-Flins, Penarroya, Le Joint français, Péchiney-Noguères... Les pouvoirs publics réagissent en créant les commissions d'amélioration des conditions de travail (CAT, complémentaires aux comités d'hygiène et de sécurité, CHS, créés en 1941), l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, ainsi que la première enquête nationale sur les conditions de travail ¹⁸. Les secteurs de services, où l'informatique fait irruption au même moment, ne sont pas en reste : la grande grève des banques (mars 1974) explose pour des raisons portant « essentiellement sur les mauvaises conditions de travail dues à la “modernisation” ¹⁹ ».

Mais le patronat français n'a guère l'intention de renoncer au taylorisme. Dans un rapport sur « le problème des OS » paru fin 1971, Bernard Vernier-Palliez, dirigeant de Renault, recommande « l'enrichissement des tâches par la création de groupes autonomes ». Mais attention : cela ne concerne pas « la main-d'œuvre étrangère comprenant mal le français » ni « la main-d'œuvre féminine souffrant moins de la monotonie » ²⁰... Bref, les immigré.e.s et les femmes, soit la majorité

des ouvrier.e.s dans beaucoup d'usines, continueront comme avant. Les industriels français font au début des années 1970 de timides tentatives pour développer la polyvalence et enrichir le travail des ouvriers masculins autochtones. Mais ils y renoncent pour la plupart après 1975, quand la hausse du chômage modère les revendications ouvrières sur les conditions de travail [21](#). Ce n'est qu'à la fin des années 1980 que la question de l'organisation du travail sera à nouveau posée, avec l'irruption du « modèle japonais », de la « production allégée » (*lean production*).

... à la vague du *lean*

Les années 1980 voient une offensive idéologique pour « réhabiliter l'entreprise » (et le capitalisme) après les funestes années 1968 : « entreprise du troisième type²² », « culture d'entreprise », « projets d'entreprise », « cercles de qualité », « *productivity through people* ²³ », voire « approche démocratique de la qualité totale²⁴ »... Il s'agit de fournir « des mythes, des récits, des rites, de renforcer la conscience d'une destinée collective » pour faire de l'entreprise « un clan, une famille »²⁵.

Mais ce discours demeure largement incantatoire. Il faut attendre les années 1990 pour que le triomphe des entreprises japonaises sur les marchés mondiaux – immortalisé en France par Les Inconnus en 1991²⁶ – pousse réellement les patrons occidentaux à rompre en partie avec le taylorisme en s'inspirant des méthodes du toyotisme et de la *lean production* (production allégée). C'est une nouvelle fois le MIT qui prescrit la recette pour innover²⁷ : les ouvrier.e.s contrôlent eux-mêmes la qualité et contribuent en permanence à leur amélioration, la coordination entre les équipes et entre les diverses fonctions de l'entreprise est directe et horizontale, au lieu d'être hiérarchique et verticale, la production répond en temps réel à la demande des client.e.s, l'absence de stocks (production « juste-à-temps ») oblige à remédier immédiatement aux dysfonctionnements pour réaliser la qualité parfaite du premier coup²⁸, etc.

C'est aussi à cause de sa « culture d'entreprise » que le modèle japonais suscite l'envie des patrons occidentaux : les travailleurs des grands groupes japonais s'impliquent réellement dans l'amélioration permanente (*kaizen*) de la productivité et leurs syndicats s'identifient fortement à leur entreprise. Le « management participatif », adopté par beaucoup d'entreprises en France et en Europe, vise à construire un « nouvel ordre normatif de la production ²⁹ » : il s'agit d'impliquer les salarié.e.s, de mobiliser leur intelligence pour faciliter l'introduction des nouvelles technologies (robots, progiciels de gestion intégrée dits ERP...) et des nouvelles organisations, mais aussi de gagner la « bataille identitaire »³⁰ en marginalisant les syndicats et en effaçant les anciennes solidarités de classe.

En pratique bien sûr, les rapports sociaux japonais ne sont pas transposables tels quels en Occident. Les institutions politiques, les systèmes de relations professionnelles, les rapports sociaux au travail diffèrent fortement d'un pays à l'autre. Le décalque du système Toyota en Europe et aux États-Unis échoue à rompre avec l'autoritarisme patronal et à transformer les entreprises en familles

harmonieuses. Le « *lean* philosophique³¹ » – respectueux de l'autonomie et de l'intelligence des salarié.e.s – est ignoré au profit d'un « *lean* outils » autoritaire et brutal. Cercles de qualité et équipes autonomes se multiplient, l'autonomie opérationnelle des salarié.e.s s'élargit quelque peu, mais l'intensité du travail explose et les dispositifs de contrôle se multiplient.

La montée du *lean* n'élimine pas la diversité des modes d'organisation du travail, puisque les analyses empiriques³² décrivent la coexistence de quatre modèles en Europe. Le premier modèle, traditionnel, est celui du contrôle simple : l'organisation du travail est peu formalisée et se déroule principalement sous le regard du chef ou du patron. Le deuxième modèle est taylorien : faible autonomie, fortes contraintes de rythme, travail répétitif, souvent organisé en équipes avec une rotation des tâches, fort contrôle hiérarchique.

Dans les deux modèles post-tayloriens, les directions accordent des marges de manœuvre plus importantes aux salarié.e.s, mais en contrôlant de façon très stricte les résultats du travail, selon un principe d'« autonomie contrôlée³³ ». Le *lean*, comme le modèle taylorien, impose de très fortes contraintes de rythme et une rotation entre des tâches monotones fortement contrôlées par les chefs, mais le travail est plus complexe, autorisant plus de marges de manœuvre pour résoudre les problèmes et incidents. Le modèle « apprenant » est plus proche du modèle sociotechnique scandinave : un travail varié, complexe et très autonome. Les salarié.e.s y pratiquent cependant moins le travail en groupes ou la rotation des tâches que dans le *lean*.

Comme on l'a vu l'organisation apprenante concerne les salarié.e.s les plus qualifié.e.s, appartenant aux entreprises « tête de réseaux » (voir chapitre 2), et les plus susceptibles de connaître le « bonheur au travail » et une bonne santé physique et mentale (voir chapitre 1). Mais la place des salarié.e.s dans la chaîne de valeur n'est pas le seul déterminant des choix d'organisation du travail : les structures politiques et sociales nationales jouent aussi dans la « diversité du capitalisme³⁴ » et se montrent plus ou moins favorables aux différents modèles d'organisation. Alors que la France et le Royaume-Uni sont les royaumes du *lean*, et que l'Europe du Sud reste marquée par le taylorisme, ce sont logiquement la Suède, la Finlande, le Danemark et les Pays-Bas qui apparaissent comme les places fortes du modèle apprenant.

L'éternel retour du taylorisme

Désindustrialisation, automatisation ou délocalisation des activités routinières, montée du niveau d'éducation et de qualification de la main-d'œuvre..., l'évolution du tissu productif en Europe aurait dû permettre une conversion générale des managers au modèle « apprenant ». Rien de tel pourtant : hormis le cas scandinave, le management (néo-)taylorien n'a pas reculé en Europe. Selon l'enquête européenne sur les conditions de travail, les organisations apprenantes employaient 39 % des salarié.e.s en 2000, leur part recule à 37 % en 2010³⁵, tandis que le *lean* passe de 26 à 29 % et que les organisations tayloriennes demeurent stables à 18 %. Entre 1995 et 2010, l'enquête montre une diminution marquée de la complexité du travail : les salarié.e.s sont moins en mesure de choisir l'ordre des tâches et les méthodes de travail, leur emploi implique moins souvent de devoir résoudre des problèmes imprévus ou des tâches complexes avec des opportunités d'apprendre. Une étude menée en France sur une autre enquête³⁶ conclut dans le même sens : après un net développement dans les années 1990, le modèle « toyotiste » stagne, voire régresse dans les années 2000. L'autonomie des salarié.e.s français.es, notamment les plus qualifiés, diminue clairement entre 1998 et 2016³⁷.

Tout se passe comme si la tentative d'imitation des méthodes japonaises dans les années 1980-1990 avait obligé les managers à lâcher un peu de lest sur la stricte prescription des tâches, mais pas pour longtemps : une fois les innovations stabilisées, le naturel est revenu au galop. Groupes d'expression directe et cercles de qualité ont périclité. Avec la financiarisation des entreprises, l'autorité managériale est réaffirmée avec brutalité sous l'injonction des actionnaires et des investisseurs et la pression des marchés financiers.

Aux États-Unis, le symbole le plus extrême du tournant toyotiste – et de son échec – est une histoire fascinante et trop méconnue, celle du projet Saturn de General Motors (GM). Cette usine de neuf mille salarié.e.s, inaugurée à Spring Hill (Tennessee) en 1990, est vantée comme une révolution managériale et sociétale³⁸. Fait sans précédent (ni successeur), la conception de l'usine et de l'organisation du travail résulte d'une étroite collaboration entre la direction de GM, présidée par Roger Smith, et la section du syndicat des travailleurs de l'automobile, l'UAW, à Warren, Michigan. Ce partenariat étroit repose explicitement sur l'idée qu'à tous les niveaux de l'entreprise, chacun doit être associé aux décisions qui le concernent. Le syndicat local – au grand dam de sa direction nationale – met en place une organisation en équipes autonomes et une polyvalence ouvrière inédite dans l'industrie automobile américaine : « aux listes

quasi notariales de centaines de classifications professionnelles et de tâches correspondant à chacune, se substitue pour Saturn la définition d'un très petit nombre de qualifications : une seule pour les ouvriers non qualifiés, et trois à cinq pour les ouvriers qualifiés³⁹ ». Il accepte même une réduction de 20 % du salaire de base, compensée par une prime liée aux ventes.

Le succès commercial est rapide : dès 1992, la qualité des véhicules Saturn est considérée par les consommateurs comme équivalente à celle des meilleurs modèles japonais importés⁴⁰. Ses client.e.s sont de véritables fans : en juin 1994, trente mille d'entre eux viennent à Spring Hill pour le festival *Saturn Homecoming* où ils rencontrent ouvrier.e.s et concessionnaires. La réédition du festival rassemble plus de quarante mille participant.e.s en 1999. Mais Saturn n'est guère populaire auprès des ouvrier.e.s des autres usines de General Motors, soumis à des licenciements comme à Flint (Michigan) – sujet du film *Roger and Me* de Michael Moore (1989). Après le départ en 1990 du désormais célèbre Roger, Saturn se heurte surtout à l'hostilité du management de GM, qui réduit les investissements, ainsi que de la direction nationale de l'UAW mécontente de l'accord signé par sa branche locale⁴¹. Après trois tentatives infructueuses pilotées par l'UAW nationale, et sous pression de la direction de GM qui menace de suspendre tout investissement, les salarié.e.s votent en 1998 l'annulation de l'accord d'entreprise fondateur de Saturn. Sevrée de ressources, l'usine périlite avant d'être définitivement fermée en 2009.

Revenant sur sa riche carrière de consultant en management participatif, Marvin Weisbord observe avec regret que les projets qu'il a menés « ont rarement duré plus longtemps que le mandat des dirigeants qui les ont initialement soutenus⁴² ». Pourquoi le départ d'un dirigeant hétérodoxe signifie-t-il en général un retour au *business as usual* ? La raison tient en un mot : le pouvoir. « Si le profit était leur vraie motivation, tous les dirigeants mettraient en place une organisation du travail participative. On sait depuis des décennies que l'implication des travailleurs permet d'augmenter de 20 à 40 % la productivité. Mais pour beaucoup d'entre eux, l'objectif est le pouvoir et le contrôle⁴³. » Tout est dit.

Pourquoi l'exception scandinave ?

Reste à comprendre l'exception scandinave ⁴⁴. Comme ailleurs, après 1968 les patrons d'Europe du Nord ont subi la pression des ouvrier.e.s révolté.e.s contre le taylorisme. Ils ont répondu de façon audacieuse avec l'usine Volvo de Kalmar et la généralisation des équipes autonomes. Et après la vague de luttes sociales, même si Volvo a finalement fermé Uddevalla, ils n'ont pas rétabli l'organisation taylorienne du travail ni introduit massivement le *lean*.

Cela s'explique largement par la nature plus égalitaire des rapports sociaux scandinaves, et en particulier le pouvoir et l'implication des syndicats dans les questions d'organisation du travail. Partout ailleurs (à l'exception problématique de Saturn), les organisations syndicales ont cherché au mieux à limiter les conséquences des innovations technologiques et organisationnelles sur l'emploi et les salaires⁴⁵. Les syndicats scandinaves ont fait exception en cherchant à contrôler les innovations elles-mêmes.

En Norvège, quand l'introduction de la machine-outil à commande numérique commence à créer des tensions sociales, le syndicat de la métallurgie s'allie avec les informaticiens du Norwegian Computer Center pour travailler à un meilleur contrôle syndical sur l'innovation. Cela débouche en 1974 sur la signature avec les entreprises d'« accords sur les données » (*data agreements*), qui donnent au syndicat un droit à la participation aux décisions sur l'introduction des nouvelles technologies, puis en 1975 sur un accord interprofessionnel.

La Suède imite la Norvège avec le vote en 1976 d'une loi très avancée sur la codétermination. Celle-ci impose à l'employeur de négocier avec les syndicats les changements organisationnels qui affectent les conditions de travail ou les termes de l'emploi. De puissantes institutions publiques (National Institute for Working Life, Work Environment Fund) sont financées par les pouvoirs publics pour former et conseiller managers et syndicalistes. Certains syndicats lancent même d'ambitieux projets pour concevoir des matériels et logiciels reflétant les intérêts des salarié.e.s. Le projet du syndicat de la presse, baptisé Utopia, aboutit ainsi à la rédaction de spécifications techniques décrivant en détail ce que les syndicats doivent exiger lors de l'introduction de nouvelles technologies ou de changements organisationnels dans les journaux⁴⁶.

Ces expériences audacieuses n'ont pas survécu au tournant néolibéral que les pays scandinaves ont eux aussi pris, avec un peu de retard, dans les années 1990. Le gouvernement conservateur suédois va en 2007 jusqu'à démanteler le National Institute for Working Life, fleuron mondial de la recherche-action sur le travail. Pourtant les enquêtes montrent que ces avancées ont laissé des traces durables

dans les entreprises et les administrations scandinaves. On comprend donc que « l'entreprise libérée » ne soulève pas en Europe du Nord la même fascination qu'en France aujourd'hui. Notre pays est doté d'un patronat particulièrement autoritaire et de syndicats historiquement et culturellement peu enclins à lui contester son monopole de décision sur l'organisation du travail. Rien d'étonnant à ce qu'il ait été frappé plus qu'aucun autre pays d'Europe par la montée des risques psychosociaux et la souffrance au travail. Les managers eux-mêmes n'échappent pas aux conséquences délétères des systèmes de travail qu'ils mettent en pratique. D'où un terrain réceptif pour des innovations radicales ?

Notes

1. Cité par Marvin Weisbord (*Productive Workplaces : Dignity, Meaning and Community in the 21st Century*, op. cit., p. 85) ; cet article peu connu de Lewin a été publié en Allemagne en 1920 (« Die Sozialisierung des Taylor Systems », *Praktischer Sozialismus*, n° 4) et jamais traduit en français. Ma traduction est d'après celle de Weisbord : « Progress does not mean shortening the work day but an increase in the human value of work. »
2. « Je crois fermement qu'il serait possible d'entraîner un gorille intelligent pour qu'il devienne un fondeur plus efficace que n'importe quel ouvrier » (Frederick W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, 1911, www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles/ch02.htm).
3. Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné*, Paris, La Découverte, 2014.
4. Marvin Weisbord, *Productive Workplaces : Dignity, Meaning and Community in the 21st Century*, op. cit., p. 98. Je m'appuie ici sur ce manifeste d'un consultant antitaylorien qui a tenté pendant quarante ans d'infléchir les pratiques des entreprises nord-américaines.
5. Mel van Elteren (1993), « Discontinuities in Kurt Lewin's psychology of work : conceptual and cultural shifts between his german and american research », *Sociétés contemporaines*, vol. 13, n° 1.
6. Marvin Weisbord, *Productive Workplaces : Dignity, Meaning and Community in the 21st Century*, op. cit., p. 116.
7. Abraham Maslow, « A theory of human motivation », *The Psychological Review*, vol. 50, n° 4, 1943.
8. Frederick Herzberg, Bernard Mauner, Barbara Bloch Snyderman, *The Motivation to Work*, New York, John Wiley, 1959.
9. Eric Trist, Kathryn Bamforth, « Some social and psychological consequences of the Long Wall method of Coal-Getting », *Human Relations*, vol. 4, 1951.
10. Ludwig von Bertalanffy, « An Outline of General System Theory » *The British Journal for the Philosophy of Science*, vol. 1, n° 2, août 1950, www.isnature.org/Events/2009/Summer/r/Bertalanffy1950-GST_Outline_SELECT.pdf.
11. Fred Emery, cité par Marvin Weisbord, *Productive Workplaces : Dignity, Meaning and Community in the 21st Century*, op. cit., p. 188.
12. Michel Freyssenet, « La production réflexive, une alternative à la production de masse et à la production au plus juste ? », *Sociologie du travail*, n° 3/1995 ; Michel Freyssenet, « Formes sociales d'automatisation et expériences japonaises », in Helena Sumiko Hirata (dir.), *Autour du modèle japonais*, Paris, L'Harmattan, 1992, p. 157-167. Voir aussi Didier Chabaud, Claude Parthenay, « Le modèle suédois d'organisation du travail : une lecture aokienne de la "production en équipes" », *Revue d'économie industrielle*, n° 89, 1999.
13. Christian Berggren, *Alternatives to Lean Production : Work Organization in the Swedish Auto Industry*, Ithaca (NY), ILR Press, 1992.
14. Ceren Inan, « Les facteurs de risques psychosociaux en France et en Europe. Une comparaison à travers l'enquête européenne sur les conditions de travail », *Dares Analyses* n° 100, décembre 2014.
15. Cité par David F. Noble, *Le Progrès sans le peuple*, op. cit., p. 60.
16. U.S. Department of Health, Education, and Welfare, *Work in America : Report of a Special Task Force to the U.S. Department of Health, Education, and Welfare*, 1973, cité in *Le Progrès sans le peuple*, ibid., p. 61.
17. Ibid.
18. Serge Volkoff, Anne-Françoise Molinié, « Quantifier les conditions de travail. L'exemple de l'enquête nationale d'octobre 1978 », *Travail et Emploi*, n° 11, 1980.
19. CFTD, *Les Dégâts du progrès*, op. cit., p. 116.
20. Bernard Vernier-Palliez, *Le Problème des OS*, CNPF, novembre 1971, cité par Xavier Vigna, *L'Insubordination ouvrière dans les années 1968. Essai d'histoire politique des usines*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2007, p. 318.
21. Ibid.
22. Georges Archier, Hervé Sérieyx, *L'Entreprise du troisième type*, Paris, Seuil, 1984.
23. Tom Peters, Robert Waterman, *Le Prix de l'excellence*, Paris, Interéditions, 1983.
24. Valère Canterelli, « L'approche démocratique de la qualité », in Vincent Laboucheix (dir.), *Traité de la qualité totale*, Paris, Dunod, 1990.
25. Georges Archier, Hervé Sérieyx, *L'Entreprise du troisième type*, op. cit.

- [26.](#) Les Inconnus, *Made in Japan*, 1991, www.youtube.com/watch?v=mHCRHlregPE.
- [27.](#) James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, *The Machine that Changed the World*, New York, Rawson-Maxwell-Macmillan, 1990.
- [28.](#) Benjamin Coriat, *Penser à l'envers, travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgois, 1994.
- [29.](#) Dominique Martin, « L'expression des salariés en France. Examen de quelques propositions théoriques », in Dominique Martin (dir.), *Participation et changement social dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1990
- [30.](#) Danièle Linhart, *Le Torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil, 1991.
- [31.](#) Michel Saily, *Démocratiser le travail. Un nouveau regard sur le lean management*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier, 2017.
- [32.](#) Antoine Valeyre, Edward Lorenz, « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne », *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin 2005.
- [33.](#) Béatrice Appay, *L'Autonomie contrôlée. La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan, 2005 ; Thomas Coutrot, *L'Entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? op. cit.*
- [34.](#) Bruno Amable (2006), *Les Cinq Capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Paris, Seuil, 2005.
- [35.](#) European Commission, « Employment and social developments in Europe 2014 », 2015.
- [36.](#) Il s'agit de l'enquête « REPONSE » de la Dares : voir Thomas Amossé, Thomas Coutrot, « Socio-Productive Models in France : An Empirical Dynamic Overview, 1992-2004 », *Industrial Labor Relations Review*, vol. 64, n° 4, 2011.
- [37.](#) Maryline Beque, Amélie Mauraux, *op. cit.*
- [38.](#) Philippe Messine, *Les Saturniens. Quand les patrons réinventent la société*, Paris, La Découverte, 1987.
- [39.](#) *Ibid.*, p. 112.
- [40.](#) Raymond Serafin, « The Saturn story : How Saturn became one of the most successful brands in marketing history », *Advertising Age*, 16 novembre 1992 ; voir www.fundinguniverse.com/company-histories/saturn-corporation-history.
- [41.](#) Dave Hanna, « How GM Destroyed Its Saturn Success », *Forbes*, 3 août 2010 ; R.M. March, « Many at the Saturn auto factory are finding less to smile about », *New York Times*, 6 mars 1998.
- [42.](#) Marvin Weisbord, *Productive Workplaces : Dignity, Meaning and Community in the 21st Century*, *op. cit.*
- [43.](#) *Ibid.*, p. 5
- [44.](#) En Allemagne, l'organisation du travail est intermédiaire entre le modèle français et le modèle scandinave ; le pouvoir des syndicats et les règles de la codétermination n'ont pas eu de résultats aussi nets qu'en Europe du Nord.
- [45.](#) Christopher Baldry, *Computers, Jobs and Skills. The Industrial Relations of Technological Change*, New York, Plenum Press, 1988 ; Muneto Ozaki, *Technological Change and Labour Relations*, Genève, International Labour Office, 1992.
- [46.](#) Per Lundin, « Designing democracy : The UTOPIA project and the role of the Nordic labor movement in technological change during the 1970s and 1980s », in John Impagliazzo, Per Lundin, Benkt Wängler (éd.), *History of Nordic Computing 3, IFIP Advances in Information and Communication Technology*, vol. 350, Berlin-Heidelberg, Springer, 2011.

Chapitre 7

L'entreprise libérée, dérision managériale

« Nous allons gagner et l'Occident va perdre. Pour vous le management c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manœuvres. Nous, nous sommes post-tayloriens : nous savons que la survie d'une firme est devenue si problématique, dans un environnement de plus en plus dangereux, inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit chaque jour mobiliser l'intelligence de tous pour avoir une chance de s'en tirer. »

Lettre apocryphe attribuée à Matsushita Konosuke, P.-D.G. de Matsushita Electric, rédigée en réalité par Hervé Serieyx, publiée en 1979 par le Centre français du patronat chrétien¹.

Management « bienveillant », méthodes « agiles », entreprise « libérée »... La SNCF lance des « réseaux apprenants », Airbus s'essaie au « management transversal », Michelin à l'« organisation responsabilisante »... ça bouge dans les entreprises. Le mouvement est mondial : après vingt ans de « *mean management*² », beaucoup de dirigeants d'entreprise aimeraient des méthodes moins brutales et inhumaines que celles du *lean* néotaylorien piloté par les ratios financiers. Le discours sur la guerre économique ne suffit plus à légitimer des pratiques dont l'efficacité est douteuse et qui abîment même les managers ³. Il faut redonner du sens au travail. Remotiver les troupes, améliorer la qualité, réduire le turn-over, l'absentéisme et les maladies psychiques, compenser le blocage des rémunérations : les motivations sont multiples, tout comme les recettes employées. Kiné et sophrologue dans l'usine, yoga et barbecues organisés par le *Chief Happiness Officer* ... : « happy hour is 9 to 5⁴ » ! Des auteurs ambitieux s'essaient à théoriser ces initiatives foisonnantes, avec des concepts innovants, tels la sociocratie, l'holocratie ou l'entreprise autogouvernée. Gadgets creux ou véritables innovations ? Charlatans ou théoriciens visionnaires ? Ce champ d'initiatives mérite d'être examiné de près car on y trouve véritablement le pire et le meilleur, des manipulations éhontées et des principes d'organisation vraiment post-hiérarchiques – et parfois les deux à la fois.

« Environnement nutritif »

Depuis quelques années une abondante littérature résolument optimiste veut réconcilier éthique et management et décréter le bonheur au travail. *Liberté & Cie*, le best-seller du genre, décrit avec verve comment, depuis plusieurs décennies, « des centaines d'entreprises, en France et dans le monde, ont été “libérées” par des dirigeants visionnaires ⁵ ». Les auteurs, Isaac Getz et Brian M. Carney, ont recensé et analysé les pratiques de (quelques) firmes pionnières et de leurs « leaders libérateurs » (*sic*) : Gore-Tex, Harley-Davidson, FAVI, Sun Hydraulics, des noms qu'on retrouve dans la plupart des ouvrages et articles sur le thème. Le rôle pionnier du Japon est à l'honneur, illustré par la lettre (remarquée en son temps bien qu'apocryphe) du patron de Matsushita Electric à ses homologues occidentaux ⁶.

L'hypothèse de base de « l'entreprise libérée », c'est que les salarié.e.s, si le dirigeant sait leur faire partager sa vision, déploieront volontiers leurs capacités pour atteindre les buts communs. On retrouve la « théorie Y » de McGregor et sa « vision agricole » : plutôt que de commander aux salarié.e.s, il faut leur fournir un « environnement nutritif » et « laisser les gens pousser tout seul » ⁷. Getz et Carney résument leur propos par quatre conseils aux dirigeants : « cesser de parler et commencer à écouter », « partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier », « arrêter d'essayer de motiver les salariés mais mettre en place un environnement qui leur permettra de se développer et de s'autodiriger, de se motiver eux-mêmes », « rester vigilant ». Au-delà de ces principes sympathiques, l'ouvrage de Getz et Carney fait défiler une anthologie de *success-stories* réjouissante mais décousue.

De récents manuels de management essaient de passer du récit journalistique à des recettes plus opérationnelles ⁸ : « poser un cadre stratégique et partager les “pourquoi” », « abolir les normes bureaucratiques et les dispositifs de contrôle des salariés », « réinventer les processus et les mécanismes de coordination (avec la participation des salariés) », « repositionner les fonctions supports et les managers (soutien, pas contrôle) »... Des conseils bien intentionnés et sans doute utiles : réduire le fossé symbolique entre cadres et autres salarié.e.s, recréer des équipes autonomes, alléger les contrôles tatillons, tout cela est fort bienvenu après les excès du *lean*. Mais cela suffit-il à définir un *design* organisationnel alternatif à l'entreprise hiérarchique ?

À leur crédit, Getz et Carney rappellent ce qui est sans doute, comme on le verra, le principal argument économique en faveur de la démocratie au travail : « la dispersion du pouvoir de décision et d'action » permet d'utiliser « tout ce que

le moindre salarié apprend tous les jours sur le fonctionnement de son entreprise et sur ses clients »⁹. Ces « signaux faibles », exploités au plus près du terrain, donnent à l'entreprise une réactivité inégalée. Les ignorer peut en revanche aboutir à des catastrophes, comme dans le cas de l'accident de la navette *Challenger*, où la NASA avait négligé les avertissements d'un ingénieur sur le défaut de conception des joints toriques de la fusée. D'où un regain d'expérimentations managériales qui desserrent un peu l'étau de la prescription.

Directions à l'offensive, syndicats sur la réserve

Chez Airbus-Saint-Nazaire, l'expérience concerne les six cents salarié.e.s de la chaîne de l'A380 : la hiérarchie de l'atelier a été réduite au minimum, avec un responsable de production et un leader pour chaque équipe autonome (dite « mini-usine »). Et le leader est élu par les salarié.e.s ! Les équipes ont le pouvoir de gérer les plannings, les achats de petit matériel, le choix des outillages. Selon le directeur la productivité a augmenté de 10 % en un an grâce à la multiplication par cinq des suggestions des salarié.e.s. Les syndicats sont dans l'expectative : selon Frédéric David, secrétaire de FO, « beaucoup de gens se sentent un peu perdus¹⁰ ».

Chez Michelin, on expérimente le « Management autonome de la performance et du progrès » (Mapp), version Bibendum de l'entreprise libérée. Le travail est organisé en « équipes autodirigées », dites aussi « îlots de production ». En 2013, trente-huit îlots sont créés dans dix-huit usines dans le monde pour expérimenter la démarche¹¹ : « libre de penser et d'agir sur la base de ce qu'il sait mieux que quiconque, chaque employé pourra partager ses idées et contribuer à l'innovation »¹². Hervé Bancez, un élu CGT de l'usine de Blavozy, demeure sceptique : « On ne peut pas donner de nouvelles responsabilités sans nouvelles classifications ni revoir les salaires¹³. »

Auchan s'est aussi lancé en 2014 dans la libération de ses salarié.e.s, avec l'aide d'Isaac Getz, coauteur de *Liberté & Cie*. Le « Programme d'adaptation des compétences pour la transformation de l'entreprise » (PACTE) prétend « redonner la main à chaque collaborateur pour mieux servir chacun des habitants ». Les salarié.e.s sont autorisé.e.s à prendre davantage d'initiatives pour les client.e.s sans référer à leurs chefs. Les cadres doivent devenir des « *servants-leaders* » au lieu de managers. Au passage, Auchan supprime huit cents postes d'encadrement...

Au début les salarié.e.s du site pilote de Saint-Quentin (Aisne) sont séduit.e.s, y compris les délégués syndicaux : « ça changeait de la routine, de la mise en rayon habituelle, on pouvait s'exprimer, faire des choses en plus pour le client. J'étais dans les chocolats, j'avais fait un Salon du chocolat, on avait fait une invitation des clients. Pendant que je faisais ce salon, mes heures étaient remplacées en rayon, donc c'était extraordinaire¹⁴ », déclare Jérôme Dazin, délégué CFDT aux journalistes de France 2. La désillusion arrive rapidement : en octobre 2015 l'équipe de reportage filme une manifestation d'employé.e.s en colère devant l'hyper de Saint-Quentin. Pour René Carette, délégué CFDT, « Auchan s'en est

servi pour liquider des chefs de rayon, des cadres, pour économiser beaucoup d'argent, en espérant que les gentils employés continueraient de faire ce travail-là en plus ». Interrogé sur cet échec, Isaac Getz face à la caméra se lâche : « il y a des gens à qui ça ne convient pas du tout. C'est comme des ados qui ne veulent jamais grandir. Ils vont chercher papa pour lui demander des sous, lui demander "papa qu'est-ce que je fais" (*sic*) »...

Libération ou dérision managériale ?

L'étude de terrain la plus approfondie sur la « libération d'entreprise » à ce jour est le remarquable travail de thèse d'Hélène Picart ¹⁵. De mars 2013 à mars 2014 elle a enquêté à la biscuiterie Poult à Montauban, l'une des entreprises libérées les plus en vue. Soixante-dix entretiens avec les acteurs les plus divers, du directeur général à des ouvrier.e.s de base, débouchent sur un bilan précis et désenchanté de la « libération ».

Tout commence en 2006 quand le DG de l'entreprise, Carlos Verkaeren, décide de se tourner résolument vers la qualité et l'innovation-produit pour survivre dans un contexte difficile et très concurrentiel. Traumatisé par sa séquestration pendant un conflit lors d'un récent plan social et influencé par ses lectures sur Toyota, Pixar, FAVI et Gore-Tex, le dirigeant décide de mener la réorganisation sur un mode participatif. Un beau jour de janvier 2007, un « Poult World Café » réunit en petits groupes les salarié.e.s qui prennent part à des ateliers de discussion ouverte pour exprimer les difficultés actuelles et imaginer « la biscuiterie de demain ». Au terme de cette journée, « des principes généraux communs sont dégagés : autonomie, travail en équipe, suppression de la hiérarchie de ligne – les “chefs” – et redistribution des responsabilités managériales ».

Les témoignages concordent : l'enthousiasme est général. Des liens nouveaux se créent dans un espace vierge où l'autorité symbolique est suspendue et la joie partagée. Dans les mois suivants un comité de pilotage composé à 90 % d'ouvrier.e.s et d'employé.e.s conçoit les détails de la nouvelle organisation. Il dessine des unités autonomes de production par types de produits (« Biscuits fourrés », « Cookies », emballage...). L'animateur de chaque unité est choisi par un collectif de recrutement comprenant des ouvrier.e.s et des cadres de l'usine. Les rôles de supervision sur ligne de production sont redistribués à des ouvrier.e.s. Plusieurs groupes d'innovation sont mis en place avec les salarié.e.s volontaires.

Dix-huit « chefs » sur vingt-sept quittent l'entreprise. Les autres sont rebaptisés « techniciens de progrès » et « experts process », et doivent mettre leurs compétences au service des ouvrier.e.s. Et le succès économique est au rendez-vous : le chiffre d'affaires passe de 50 millions d'euros en 2003 à plus de 250 millions d'euros en 2013. La biscuiterie Poult, qui produit pour les marques distributeurs, devient numéro 2 français, derrière Lu, et dans le top 10 des biscuiteries européennes.

Pourtant les entretiens menés par Hélène Picart dévoilent un schisme entre les salarié.e.s. Certains, convaincus par la démarche, s'en sont faits les propagandistes. Ils sont « mis en avant dans la diffusion du projet à l'extérieur, par

exemple en étant interviewés fréquemment dans les documentaires tournés sur les sites (Meissonnier¹⁶), ou en étant sélectionnés pour recevoir les récompenses obtenues par l'entreprise pour ses pratiques de management "innovantes"¹⁷ ». D'autres en revanche, nombreux, font état dans les entretiens de frustration, de confusion et de souffrance sur les lignes de fabrication.

Marc, ouvrier expérimenté, raconte la difficulté de travailler à l'intersection des attentes multiples formulées par l'organisation, des injonctions à participer : « Après, c'est, c'est, c'est, c'est, on fait trop de choses, ils veulent qu'on fasse, après c'est un truc dans plein de groupes, il faut qu'on fasse plein de trucs à côté, le problème, c'est qu'on est, on est, on est juste en capacité de personnel... Alors d'un côté, on ne participe pas à tous ces groupes-là, et on passe pour les méchants... On demande deux jeux de pompe à 10 000 euros parce que [les parfums se mélangent], et qu'on n'arrive pas à produire, et qu'on n'arrive pas à démarrer, et euh, et ils te disent non, et ils passent du pognon à côté [dans les groupes d'innovation]. Ça, c'est notre point de vue nous, sur ligne, on a l'impression, nous, qu'il y a deux mondes, il y a nous et eux [nos responsables]. [...] On dirait qu'on ne travaille pas au même endroit. Ces problèmes-là, on dirait qu'ils ne sont pas au courant. »

La coupure semble intacte entre « eux » et « nous » : les dirigeants incitent les ouvrier.e.s à s'impliquer dans les groupes d'innovation, mais les « chefs » ne sont plus là et il n'y a pas de remplaçant.e sur la ligne pour l'ouvrier.e qui part en réunion. Les demandes de matériel pour pouvoir travailler correctement ne sont pas prises en compte : le travail est empêché¹⁸. Pour Hélène Picart, le processus de désillusion est analogue à la « dérision » que décrit le psychanalyste Denis Vasse¹⁹ : « d'abord, une ouverture est affirmée, promise, en encourageant l'expression de ce que "tous ont à dire", donc à l'altérité, à la différence et à un désir naissant ; mais ensuite, une répression, une fermeture du dialogue : la relation engagée est réduite à une communication objective, à un échange d'informations par lequel le sujet est traité comme une ressource seulement référée à ses objets, en niant que le sujet existe hors de la relation imaginaire²⁰ ».

Dès le départ, les dés étaient sans doute pipés, car « le discours de la "libération" tait des finalités centrales du changement (création de valeur actionnariale en vue d'une revente)²¹ ». La figure de l'actionnaire est étrangement absente du schéma abondamment diffusé en 2007 (« la maison-temple ») supposé représenter la nouvelle organisation de l'entreprise. Pourtant il s'agissait bien de préparer le rachat de l'entreprise par un nouveau fonds d'investissement.

Tout indique *a posteriori* que « la parole est "libérée" dans les limites où les

attentes exprimées convergent avec les intérêts économiques de l'entreprise », c'est-à-dire de son actionnaire²². Ironiquement, le dirigeant porteur du projet de libération finit par être débarqué en 2016 par le nouveau propriétaire, le fonds d'investissement Gallium (filiale de la Caisse des dépôts)²³, insatisfait du tassement de l'activité de l'entreprise lors de l'exercice 2015.

Le cas de Poult illustre les vertus et les limites de la « libération d'entreprise » en régime actionnarial. Sans doute le travail devient-il plus intéressant et certain.e.s salarié.e.s s'y impliquent-ils davantage. Sans doute la réorganisation favorise-t-elle la croissance fulgurante de l'entreprise. Mais le travail s'intensifie, les rapports hiérarchiques sont plus voilés qu'abolis, et l'entreprise demeure un objet dans les mains de ses actionnaires. La transformation de l'entreprise est restée au milieu du gué. À cause de l'actionnaire sans doute, mais aussi d'une certaine imprécision dans le projet organisationnel, manifeste dans la frustration de beaucoup d'ouvrier.e.s.

À l'exception du travail d'Hélène Picart, on ne dispose guère de bilans sérieux des expériences évoquées : il faut vraiment souhaiter que se multiplient les recherches empiriques sur ces terrains fertiles. Je vais maintenant évoquer les deux auteurs – Frédéric Laloux²⁴ et Brian J. Robertson²⁵ – qui ont, à mon avis, le mieux systématisé les principes organisationnels invoqués dans ces expériences managériales innovantes. Leurs travaux dépassent en partie les bricolages de « l'entreprise libérée » pour avancer vers un schéma plus rigoureux d'entreprise post-hiérarchique, « entreprise autogouvernée » ou « holacratie », qui offre un début de réponse à la question sur laquelle a toujours buté le mouvement autogestionnaire : comment penser le recul de la division entre concepteurs et exécutants du travail ?

Principes de l'autogouvernement

A priori tout oppose Laloux et Robertson. Le premier, prophétique, inscrit son modèle organisationnel dans le cadre d'une théorie grandiose de l'évolution humaine à travers six « stades de développement », du stade « réactif rouge », le règne de la force brute, au stade « évolutif opale », la quête de la pleine authenticité où les individus abolissent les frontières entre leurs rôles publics et privés. À l'inverse Robertson, ultrapragmatique, vante le caractère impersonnel de son système qui rejette toute confusion entre « besoins personnels » et « besoins de l'organisation ». Mystique New Age d'un côté, formalisme désincarné de l'autre, cette opposition philosophique rend d'autant plus intéressante la convergence presque totale de leurs deux modèles – entreprise autogouvernée chez Laloux, holocratie²⁶ chez Robertson.

En peu de mots, l'autogouvernement²⁷ ou l'holocratie sont des « modes de fonctionnement efficace sur la base de relations d'égal à égal sans recherche du consensus²⁸ ». Ce fonctionnement se décline en principes opérationnels observés dans la plupart des entreprises étudiées. L'holocratie va jusqu'à formaliser ces principes avec une maquette organisationnelle détaillée (la « Constitution d'Holocratie ») sous copyright.

Le premier principe est la définition d'une « raison d'être de l'organisation ». Pas une mission creuse comme celle proclamée par Coca-Cola (*Refresh the world !*) ou la plupart des multinationales, mais une ambition collective partagée qui reflète l'identité propre de l'entreprise. La métaphore organiciste est explicite : « C'est à nous les humains de nous adapter au projet évolutif de l'entreprise. La réponse à la question “à quoi cette entreprise est-elle appelée” n'est pas “à quelle fin voulons-nous utiliser cette entreprise qui nous appartient” mais plutôt “quel est le potentiel créatif de cette vie, de cet organisme vivant”²⁹ ? »

La mission de l'entreprise ne résulte donc pas de la rationalité instrumentale de ses dirigeants, mais implique l'entreprise en tant que totalité dynamique : « un champ d'énergie, un potentiel qui émerge, une forme vivante qui transcende ses parties prenantes à la poursuite de la raison d'être évolutive qui lui est propre ³⁰ ». Le conseil d'administration a pour première tâche de « découvrir et clarifier le potentiel créateur le plus profond que l'organisation est à même d'exprimer dans le monde, compte tenu de toutes les contraintes qu'elle a subies et de ses atouts (historique, capacités actuelles, ressources disponibles, partenaires, caractère, culture, structure commerciale, marque, notoriété et tout autre facteur ou ressource pertinents)³¹ ». Par exemple, FAVI, sous-traitant automobile et parangon

français de l'entreprise autogouvernée, a « deux raisons d'être, deux projets fondamentaux : le premier est de fournir un travail qui ait du sens dans le secteur d'Hallencourt, région rurale du Nord de la France où les emplois intéressants sont rares ; le second est d'aimer ses clients et d'en être aimé³² ». Remarquons que ce second projet n'est pas seulement une « raison d'être », mais surtout une condition de survie dans l'environnement ultracompetitif de la sous-traitance automobile. « L'amour » est ici au service de la rationalité instrumentale : « aimer » le client n'implique aucune affection interpersonnelle mais une attention permanente et intéressée à sa satisfaction.

Le profit et le pouvoir par surcroît

L'entreprise autogouvernée rompt donc d'emblée, même si c'est de façon implicite, avec le modèle de la gouvernance actionnariale, selon laquelle l'entreprise n'existe que pour maximiser la valeur pour l'actionnaire. Pour Laloux et Robertson, l'entreprise ne doit pas rechercher le profit maximum. Aucun anticapitalisme pourtant, ni même de réformisme en matière de partage du pouvoir stratégique : ils reconnaissent la pleine légitimité des actionnaires et des dirigeants pour conduire l'entreprise. Ils affirment seulement qu'en visant non le profit mais une « raison d'être évolutive » de nature sociétale, les dirigeants auront une vie plus intéressante, des salarié.e.s plus épanoui.e.s, et au final, par surcroît et sans l'avoir recherché, des profits accrus. La liberté du travail dégage « une énergie fabuleuse, et quand cette énergie rencontre un projet noble et un besoin profond du monde, comment pourrait-il en résulter autre chose que de la croissance »... et du profit³³ ?

La démarche repose donc sur la conversion intellectuelle, philosophique et idéologique des dirigeants à une doctrine qui leur propose d'abandonner leurs prérogatives hiérarchiques pour travailler moins, vivre mieux et gagner plus. Travailler moins car – comme on va le voir – débarrassés de myriades de décisions à prendre, remplacées par des conseils à donner. Vivre mieux car soulagés du stress et fiers d'une entreprise exemplaire. Gagner plus grâce à l'efficacité économique de la liberté – même si les auteurs se gardent bien d'évoquer l'épineuse question des gains des dirigeants.

Abandonner la hiérarchie ? Ou plutôt la suspendre : car le pouvoir demeurant juridiquement concentré dans les mains du conseil d'administration et du dirigeant, ceux-ci peuvent à tout moment revenir en arrière et restaurer l'autorité traditionnelle. Les auteurs citent d'ailleurs nombre d'exemples de tels reculs, du fait soit des résistances du management intermédiaire, soit d'un changement d'actionnaire majoritaire, soit du départ du « leader libérateur ».

En filigrane, il est clair qu'abandonnant l'autorité hiérarchique au quotidien, le dirigeant acquiert en fait un pouvoir symbolique encore plus fort : il est celui qui a instauré et qui peut à tout moment suspendre la liberté du travail. Plus encore, alors que les cadres intermédiaires, eux, sont vraiment dépouillés de toute autorité, lui demeure la seule figure du pouvoir. Car il incarne à lui seul les nouveaux principes de l'organisation ; c'est à lui qu'on demande un arbitrage lorsque la liberté amène à des conflits indécidables. Subtile construction : le dirigeant se dépouille d'une autorité partagée et souvent contournée pour acquérir un pouvoir solitaire et incontesté. Et se désintéresse du profit pour finir par

l'augmenter...

Rôles et redevabilités

Revenons aux traits explicites de l'autogouvernement qui en font tout l'intérêt. Un deuxième principe – central lui aussi – est la liberté de chacun.e de prendre les décisions qu'il ou elle juge les meilleures pour faire avancer la raison d'être de l'organisation. Bien sûr les domaines de compétences de chacun.e ne sont pas illimités : un « rôle » est défini par une liste de pouvoirs et d'attributions – des « redevabilités » dans le jargon de l'holocratie –, une sorte de fiche de poste, qui peut être rediscutée et modifiée à tout moment en fonction des besoins. Mais dans les limites de son rôle, chacun.e décide librement, sans nécessité d'approbation hiérarchique ni de consensus du groupe.

Toutefois – autre principe tout aussi important –, toute décision doit être précédée de la consultation des personnes affectées et/ou compétentes. Rien n'oblige à suivre leurs avis, mais il faut impérativement « solliciter l'avis de ceux qui sont concernés et des spécialistes du sujet [...] et l'étudier sérieusement ³⁴ ». Pas besoin d'unanimité ni même de majorité : il suffit d'écouter ce que les autres ont à dire pour former son jugement et décider. Plus la décision est importante, bien sûr, plus le nombre de personnes affectées est élevé, plus il faut en consulter, collègues de divers secteurs de l'entreprise et experts de diverses spécialités. De ce fait, les cadres et spécialistes sont sans arrêt consultés : mais c'est aux salarié.e.s qui consultent d'intégrer les différents points de vue et de trancher.

Chacun.e peut donc prendre, en connaissance de cause, les décisions qui lui paraissent optimales pour servir la raison d'être de l'organisation. La responsabilisation n'est pas un droit mais une obligation : chacun.e a le devoir d'agir si elle perçoit une « tension », c'est-à-dire un problème ou une possibilité nouvelle. Agir n'est pas toujours décider une action : très souvent, cela « consiste à aller voir le collègue qui, du fait de son rôle, est concerné par le problème ³⁵ ». Mais il faut être en permanence mobilisé et attentif pour exploiter les « signaux faibles » émis par l'environnement – client.e.s, fournisseurs, médias, etc.

Des réunions « high-tech »

Définir des projets, établir des priorités, décider des achats et investissements importants, allouer les ressources... des décisions difficiles sont souvent nécessaires dans une entreprise. En l'absence de chefs, les réunions décisionnelles doivent être menées selon des techniques sophistiquées d'intelligence collective. L'holocratie propose un protocole très précis (« réunion de triage »), analogue à ce qui se pratique dans d'autres entreprises évoquées par Laloux. Lors d'une réunion d'équipe, la facilitatrice commence par un tour d'inclusion à fonction intégratrice, où chacun.e évoque brièvement ce qui le contrarie ou le préoccupe. Puis on vérifie l'avancement des actions décidées lors des réunions précédentes et on présente les indicateurs pertinents. On établit ensuite l'ordre du jour par un tour de table où chacun.e cite les tensions que la réunion devra traiter. Pour chaque problème listé la personne concernée expose ses besoins. Les autres participant.e.s font des propositions d'actions de leur ressort – dans le domaine de leur « rôle » – et qui pourraient résoudre la tension. Après une brève discussion, la personne concernée choisit la ou les actions pertinentes et la facilitatrice peut passer à la tension suivante.

Un format un peu différent préside aux « réunions de gouvernance », celles qui vont non pas décider d'actions, mais d'une modification des rôles ou de leur répartition. (Cette distinction entre décisions opérationnelles à structure constante et décisions de gouvernance qui modifient la structure est essentielle dans l'holocratie). Dans ce cas, des participant.e.s soulèvent un problème ou formulent une proposition concernant les rôles existants. Chaque proposition fait l'objet d'un tour de questions de clarification sans débat, puis d'une reformulation par son auteur ; arrive ensuite un tour d'objection où chacun.e présente ses critiques par rapport à la proposition reformulée. Enfin le tour d'intégration voit l'auteur énoncer la version finale de sa proposition, qui est adoptée sauf si quelqu'un maintient une objection fondamentale. Il ne s'agit pas d'un consensus – certain.e.s participant.e.s peuvent estimer que la solution adoptée est inutile ou pas optimale – mais d'une absence de veto, ce qui est très différent.

Efficace mais exigeant...

Les décisions erronées sont évidemment possibles. Mais elles sont sans doute moins fréquentes que dans une structure centralisée, car le décideur est proche de l'objet de la décision, il a pu mobiliser au préalable les expertises pertinentes et a envisagé des propositions alternatives. Elles sont aussi probablement moins dommageables : la dispersion du pouvoir multiplie le nombre de décisions mais réduit leur portée, chaque erreur est moins grave que dans une structure centralisée. Enfin l'erreur peut être plus vite détectée et corrigée, dès que le décideur – ou ses collègues qui ont obligation de lui signaler s'il y a un problème – la perçoit.

Cette dynamique de l'activité de travail – identification des tensions, sollicitation d'avis, prise de décision, correction rapide – favorise la formation continue par l'action et le développement des compétences. En revanche elle est très exigeante : impossible de se réfugier derrière les consignes et les ordres, il faut prendre ses responsabilités. Les sanctions ne sont qu'exceptionnellement d'ordre disciplinaire : le licenciement pour faute est rarissime. Il intervient seulement après l'échec de procédures successives de conciliation et d'arbitrage où chacune des parties s'exprime et cherche des solutions. En revanche le jugement des collègues joue indiscutablement un rôle disciplinaire. Le contrôle hiérarchique est remplacé par la pression sociale de l'équipe qui attend de chacun un haut niveau d'engagement : « quand l'équipe est autonome, celui qui ne fait pas son boulot est opprimé par les autres, c'est terrible³⁶ »...

L'angoisse des managers intermédiaires

La vogue de l'entreprise libérée a suscité une violente réaction chez nombre de cadres, en particulier chargés des ressources humaines. « Pensée unique orchestrée à grand renfort de *storytelling* révisionniste », « imposture brillante », « pays des Bisounours », « nouvelle forme d'asservissement », « dictature du prolétariat »... Le collectif des Mécréants, qui regroupe des consultants et spécialistes RH de renom ulcérés par la mode de l'entreprise libérée, ne mâche pas ses mots³⁷.

Car si le dirigeant peut passer sans dommage du pouvoir hiérarchique à l'autorité symbolique, les cadres intermédiaires perdent tout pouvoir de commandement. Beaucoup supportent mal leur nouvelle fonction de conseil au service des salarié.e.s : « près de 50 % des anciens cadres supérieurs d'entreprises classiques finissent par partir au bout d'un an ou deux parce qu'ils ont trop de mal à s'adapter à un système où ils ne peuvent pas jouer à être Dieu³⁸ ».

Les cadres des services fonctionnels ne sont pas mieux lotis que les hiérarchiques : ils perdent même toute raison d'être, sauf quelques spécialistes (juristes, informaticiens...) au service des équipes. Les fonctions RH, méthodes, qualité, marketing, communication... sont intégrées aux équipes polyvalentes autogouvernées. Ainsi les salarié.e.s décident eux-mêmes des recrutements, des formations, des innovations produits. Le marketing change même de nature : on cherche non pas à maximiser les ventes mais à savoir « de quel produit serions-nous vraiment fiers ? Quel produit répondrait vraiment à un besoin authentique³⁹ ? ». Pour les entretiens d'embauche, l'équipe doit évaluer les candidat.e.s sur leurs compétences (sont-elles adaptées au rôle ?), leur capacité d'autonomie (peuvent-ils s'autogouverner ?) et leur engagement subjectif (peuvent-ils adhérer à la raison d'être ?) : il s'agit de savoir si « nous nous sentons faits pour voyager ensemble⁴⁰ ».

Même les politiques stratégiques de rémunération et d'investissement sont traitées par des comités spécialisés où les différentes équipes sont représentées. Ainsi la fixation des rémunérations n'est plus l'apanage d'une DRH : en holocratie, le salaire est décidé en fonction d'un système de badges, chaque badge représentant une compétence, un talent nécessaire à l'organisation et à ses rôles. Une formule standard établit la valeur des badges et leur attribution à des rôles spécifiques. Robertson évoque une entreprise où une application interne permet à chaque salarié.e de noter ses collègues sur la manière dont ils et elles remplissent leur fonction : la personne chargée du poste « fixation des rémunérations » peut utiliser ces évaluations pour prendre une décision. Un peu comme les client.e.s d'Uber notent les chauffeurs... ou comme les gens se notent réciproquement avec

l'application Nosedive dans la géniale et cauchemardesque série d'anticipation technologique *Black Mirror*⁴¹.

La sociocratie, innovation disruptive

Mais la véritable originalité de l'holocratie n'est pas tant dans ces procédures, expérimentées par bien des entreprises depuis des décennies, que dans sa structure organisationnelle inspirée de la sociocratie. Inventée par l'ingénieur néerlandais Gerard Endenburg, la sociocratie est une technique de gouvernance démocratique qui repose sur quatre principes originaux :

- les cercles : chaque unité opérationnelle de l'entreprise est un cercle auto-organisé. Un cercle s'inscrit dans une hiérarchie de cercles emboîtés : chacun doit tenir compte des besoins des cercles supérieurs et des cercles inférieurs. Le cercle de plus haut niveau correspond au conseil d'administration ;

- le double lien : la responsable du cercle est choisie par le cercle de niveau supérieur. Une autre personne est choisie par le cercle pour participer au cercle de niveau supérieur et donner ou non son consentement aux décisions qui y sont prises ;

- la prise de décision par consentement : une décision est prise après débat si la proposition ne rencontre aucune objection importante et raisonnable (c'est-à-dire jugée comme telle par la personne qui a émis la proposition) ;

- l'élection sans candidat.e : l'affectation des personnes dans une fonction s'effectue par un processus de vote sans candidat.e déclaré.e. Chaque membre du cercle propose la personne qu'il estime la plus adaptée à la fonction, puis justifie son choix. La facilitatrice du cercle propose alors un.e candidat.e qui est accepté.e ou non par consentement⁴².

La sociocratie construit ainsi un équilibre des pouvoirs entre les niveaux de l'organisation : chaque cercle est autonome pour les décisions qui concernent sa mission, mais la personne qui l'anime (le « premier lien ») est nommée par le cercle de niveau supérieur. Le premier lien n'est pas le supérieur hiérarchique des membres du cercle. Ses tâches consistent à affecter des associés aux différents rôles qui composent le cercle, à allouer les ressources aux rôles, à établir des priorités et des stratégies et à définir des indicateurs pour le cercle ⁴³. Il ne peut passer outre l'autonomie des personnes chargées d'autres rôles, son pouvoir se limitant « à nommer les bonnes personnes aux différents rôles puis à prioriser le travail au sein du cercle⁴⁴ ».

Point décisif, le pouvoir du premier lien est équilibré par l'existence du « second lien », élu par les membres du cercle et chargé de représenter le cercle dans le cercle de niveau supérieur. Le second lien est membre à part entière du cercle supérieur où il fait valoir les points de vue de son cercle. Le double lien assure la cohérence organisationnelle (de haut en bas) et l'efficience

informationnelle (de bas en haut).

Ce modèle est plus efficace que la hiérarchie car les membres des cercles inférieurs, confrontés en permanence aux signaux faibles émis par l'environnement (marché, fournisseurs, usagers...), détectent des tensions et des opportunités qu'ils peuvent traiter soit par des actions (sphère opérationnelle), soit par des modifications de structure (sphère de la gouvernance), à leur niveau si possible, à un niveau supérieur dans le cas contraire.

Mimer le vivant

L'analogie entre l'entreprise et le vivant revient en boucle chez les deux auteurs, dans la lignée de la cybernétique, la science des systèmes autogouvernés. Le schéma d'holocratie cherche à reproduire les mécanismes de la sélection naturelle darwinienne, sauf que ce sont des projets qui sont sélectionnés, et non des mutations génétiques : l'holocratie « fait tourner la roue de la différenciation, de la sélection et du développement entre les quatre murs d'une entreprise ». Laloux renchérit : dans l'entreprise comme dans la nature « le changement se produit partout et tout le temps, dans un mouvement d'organisation spontanée qui trouve sa source dans chaque cellule et dans chaque organisme, sans qu'il y ait besoin d'un poste de commandement central pour donner des ordres et actionner des manettes⁴⁵ ». Bernard Marie Chiquet, dirigeant d'IGI Partners, la franchise française de l'holocratie, résume cela d'une phrase : « mimer l'évolution d'un être vivant⁴⁶ ».

La métaphore organiciste ne surgit pas ici par hasard. René Passet, dans son ouvrage précurseur *L'Économique et le Vivant*, l'explique fort bien : « il ne s'agit pas de projeter le vivant comme modèle de l'organisation sociale, mais de rechercher les principes d'organisation permettant à un système – le vivant parmi les autres – de se reproduire et d'évoluer en maintenant sa cohérence dans un environnement mouvant⁴⁷ ».

Mouvant, l'environnement économique l'est au plus haut point. Il n'est donc pas surprenant qu'un modèle organique de l'entreprise puisse revendiquer une supériorité sur le modèle mécaniste de la hiérarchie. La biologie et, plus généralement, la théorie des systèmes complexes remplacent le concept de structure par celui de système, et l'idée de hiérarchie par celle de niveaux d'organisation. La description de René Passet évoque irrésistiblement l'entreprise autogouvernée : un système est « un ensemble *finalisé* d'éléments en interaction [...], un ensemble structuré de niveaux d'organisation, dont chacun résulte de la convergence de fonctions provenant de niveaux dits "inférieurs" et constitue le point de départ de fonctions convergeant vers des milieux "supérieurs" [...] ; l'existence du tout et celle des parties se conditionnent mutuellement⁴⁸ ». Remarquons que le mot « finalisé », que Passet revendique avoir ajouté à la définition classique de Bertalanffy⁴⁹, fait remarquablement écho à l'idée selon laquelle la « raison d'être de l'organisation » doit inspirer au quotidien les actions des travailleurs de l'entreprise autogouvernée.

La reproduction d'un système repose selon Passet sur deux principes qui

trouvent également leur écho dans l'entreprise autogouvernée. Le premier est « la prééminence de la finalité fonctionnelle de la reproduction du Tout ». Autrement dit, les activités humaines doivent être subordonnées aux impératifs de la survie de la biosphère : « si de la cellule à l'individu et à la biosphère, les finalités de tous les sous-systèmes s'articulent de façon cohérente, c'est qu'à l'état normal leurs conduites possibles se limitent à celles-là seules qui n'entravent pas l'émergence des finalités de niveau supérieur auxquelles elles participent⁵⁰. » Au niveau de la gouvernance sociocratique, ce principe s'exprime par la nomination du responsable d'un cercle par le cercle de niveau supérieur : le système garantit ainsi la prééminence des buts généraux de l'organisation (sa raison d'être) sur les finalités locales (les missions des sous-cercles).

Le second principe est celui de « contrainte minimale » : « chaque niveau d'organisation reçoit et diffuse exactement toute – et seulement – l'information qui lui est nécessaire pour accomplir ses fonctions et faire connaître ses besoins à l'ensemble auquel il appartient⁵¹ ». Une autre façon de dire la même chose est d'évoquer le célèbre principe de subsidiarité. Régir d'en haut des entités auto-organisées autour de leur mission entraîne des coûts d'information et de contrôle inutiles ; en même temps laisser les niveaux inférieurs prendre des décisions dont les conséquences les dépassent est aussi inutilement coûteux. Il faut donc déléguer à chaque niveau la responsabilité de toutes les actions et seulement les actions qu'il peut mener plus efficacement que le niveau supérieur. Ce principe inspire d'ailleurs des initiatives managériales qui ne se rangent pas sous la bannière de « l'entreprise libérée » mais en adoptent certains traits, comme les « espaces de discussion structurés » proposés par le chercheur en gestion Mathieu Detchessahar et expérimentés dans diverses entreprises⁵²

Impasses et promesses de « l'entreprise libérée »

Au final le bilan peut sembler maigre. Je le juge au contraire très prometteur.

Maigre car les informations disponibles, souvent superficielles, montrent des réalisations dont peu semblent passionnantes, la plupart limitées, et certaines dérisoires. Prometteur parce que le début de théorisation entrevu ci-dessus ouvre un chantier passionnant pour penser des modèles organisationnels efficaces et radicalement non hiérarchiques.

Si les réalisations déçoivent souvent, c'est que le ver était d'emblée présent dans le fruit de « l'entreprise libérée ». La démarche démarre toujours par une décision unilatérale d'un « leader libérateur ». Ni Laloux ni Robertson (et encore moins Getz et Carney) ne voient de contradiction entre le droit de propriété capitaliste et l'autogouvernement du travail. La raison d'être évolutive de l'entreprise est concoctée par le dirigeant, à charge aux salarié.e.s de s'en pénétrer ensuite. Le dirigeant et les actionnaires qui l'ont nommé conservent le droit de propriété dans ses trois dimensions d'*usus*, *fructus* et *abusus* : l'asymétrie demeure entre capital et travail.

Usus : tout comme ils ont décidé de « libérer » l'organisation du travail, ils peuvent à chaque instant revenir en arrière. Le pouvoir hiérarchique est suspendu mais pas aboli : « Tout le monde doit savoir que la ou les personnes détenant jusque-là le pouvoir l'ont officiellement cédé. Elle[s] peu[ven]t se réserver le droit de désadopter Holacracy à tout moment mais pas d'enfreindre des règles constitutionnelles tant que la désadoption n'est pas officielle⁵³. »

Fructus : les salarié.e.s peuvent influencer les augmentations individuelles, mais les actionnaires gardent la mainmise sur le partage de la valeur ajoutée. Ni Laloux ni Robertson n'évoquent la question des dividendes ou de la valeur patrimoniale de l'entreprise. Les gains d'efficacité peuvent fort bien être utilisés pour attirer de nouveaux investisseurs par des dividendes confortables et pas pour augmenter les salaires : une grève contre le blocage des salaires a ainsi paralysé les usines Poulit en avril 2008. Chez FAVI, le salaire moyen a certes augmenté de 5 % par an entre 2002 et 2014, mais la famille Rousseau, qui en possède le capital, se verse des dividendes d'1 million d'euros par an⁵⁴ pour un investissement initial de 1,2 million : un rendement proche de 100 % annuel... Dans une autre célèbre *success-story*, la société Pocheco, usine écolo-libérée (fabricant d'enveloppes professionnelles) glorifiée par le film *Demain*⁵⁵, l'opacité financière est totale : malgré la loi, elle ne dépose pas ses comptes et en refuse toute consultation⁵⁶. L'entreprise s'est « libérée » de toute transparence.

Abusus enfin : les propriétaires peuvent à tout moment vendre l'entreprise ou

démettre le dirigeant « libérateur ». Le changement d'actionnaire ou de dirigeant se traduit en général par l'abandon du modèle organisationnel innovant, comme dans le cas, cité par Laloux, d'Applied Energy Services, la multinationale (cinquante mille salarié.e.s dans vingt-neuf pays) « libérée » de l'électricité [57](#), qui a abandonné ses pratiques d'autonomie radicale, pourtant très efficaces, suite au changement de P.-D.G. en 2002.

Malgré ces très sérieuses limites, il vaut mieux travailler dans une « entreprise libérée » à la démarche sincère que chez Carrefour ou chez un sous-traitant de Renault. Plus généralement, tout ne se vaut pas dans les organisations contemporaines : l'entreprise apprenante est préférable au *lean*, les équipes autonomes au travail à la chaîne, le modèle scandinave à la galère française. Mais c'est surtout sur le plan conceptuel que « l'entreprise autogouvernée » représente une percée non négligeable pour répondre à la question sur laquelle n'a cessé de buter le mouvement ouvrier et socialiste : celle d'une organisation démocratique du travail à grande échelle.

L'entreprise autogouvernée : un commun productif

Pour la première fois me semble-t-il, et ce point est essentiel, nous disposons d'une ébauche de modèle organisationnel qui permet de penser la liberté du travail dans des organisations de toutes tailles, et pas seulement dans des microstructures affinitaires. On peut énoncer simplement les principes organisationnels distinctifs qui se dégagent de cette littérature :

- découvrir la raison d'être de l'entreprise (mission) en lien avec les parties prenantes extérieures ;
- définir les contours et fonctions des équipes autonomes emboîtées (« cercles ») ;
- répartir clairement les responsabilités au sein des équipes (« rôles », « redevabilités ») ;
- spécifier les mécanismes de prise de décision (« prise d'avis », « réunions de triage », autonomie) ;
- préciser les mécanismes d'articulation et de coordination entre équipes (« liens ») ;
- instaurer des mécanismes d'adaptation continuelle de la structure (« réunions de gouvernance ») ;
- définir des règles de traitement des conflits et d'application des sanctions ;
- le tout par des procédures délibératives entre les parties prenantes.

Cette liste m'est apparue utile pour récapituler ma lecture des travaux de Laloux et Robertson à l'occasion d'une conférence sur l'entreprise autogouvernée à la Fabrique de l'ergonomie⁵⁸. Elle a aussitôt suscité chez moi une impression de « déjà-vu » tant elle m'a rappelé les huit « principes de conception » (*design principles*) qui permettent la gestion durable d'une ressource par une communauté selon Elinor Ostrom⁵⁹ (voir chapitre 10). Laloux ou Robertson n'évoquent à aucun moment Ostrom, ce qui rend cette convergence d'autant plus remarquable : si l'on met de côté provisoirement (j'y reviendrai) la question de la propriété, les principes de l'entreprise autogouvernée sont aussi ceux des communs. Dit autrement, l'entreprise autogouvernée n'est rien d'autre qu'un commun productif.

Mais si ce mode d'organisation semble favorable à la liberté du travail, il ne suffit pas à garantir que l'entreprise soit un lieu d'épanouissement humain ni que ses activités aient un impact social et écologique positif. Encore faut-il pour cela que sa gouvernance l'amène à prendre en compte les effets concrets du travail dans ses décisions d'investissement et de production. Comme on va le voir maintenant, cela n'a rien de spontané, bien au contraire, dans une économie entièrement tournée vers la valorisation du capital par le travail abstrait.

Notes

1. Voir Thomas Durand, *Management d'entreprise 360°. Principes et outils de la gestion d'entreprise*, Malakoff, Dunod, 2016.
2. *Mean* = mesquin.
3. Stéphan Pezé, « Les managers à l'épreuve de la souffrance de leurs collaborateurs. De la compassion à la régulation », *La Revue des conditions de travail*, Anact, n° 1, octobre 2014.
4. Alexander Kjerulf, *Happy Hour is 9 to 5 : How to Love your Job, Love your Life, and Kick Butt at Work*, Pine Tribe, 2007.
5. Isaac Getz, Brian M. Carney, *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion, 2016.
6. Voir *supra*, l'exergue du chapitre.
7. *Ibid.*, p. 184.
8. Par exemple : Gilles Verrier, Nicolas Bourgeois, *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*, Paris, Dunod, 2016 (préfacé par Jean-Dominique Senard, le président de la gérance du groupe Michelin) ; ou bien Fabio Lisca, *Il quinto paradigma. Come trasformare la propria azienda in un'organizzazione agile*, Milan, Franco Angeli, 2017.
9. Isaac Getz, Brian M. Carney, *Liberté & Cie, op. cit.*, p. 353.
10. « Airbus veut rendre ses salariés plus autonomes », *Ouest-France*, 4 mai 2016.
11. Voir le clip pédagogique de Michelin sur « l'organisation responsabilisante », www.michelin.com/fre/groupe-michelin/profil/employeur-responsable.
12. Le clip cite une phrase prémonitoire d'Édouard Michelin « il y a plus de quatre-vingts ans » : « un de nos principes est de donner la responsabilité à celui qui accomplit la tâche car il sait beaucoup de choses sur la question et cela lui révèle souvent des capacités dont il ne se doutait pas et qui le font avancer ».
13. « Michelin réinvente son management et brise ses chaînes », *L'Usine nouvelle*, 17 mars 2015.
14. « Envoyé spécial », « Travail : tous bienveillants », 2 septembre 2016.
15. Hélène Picart, *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, thèse de doctorat en sciences de gestion (dir. F. Dany), université Paris-Dauphine, 3 décembre 2015. La thèse respecte l'anonymat de l'entreprise mais celle-ci a été si médiatisée qu'il n'est pas difficile de l'identifier.
16. Martin Meissonnier, « Le Bonheur au travail », documentaire Arte, 2014.
17. Hélène Picart, *Entreprises libérées, parole libérée ?*, *op. cit.*, p. 286.
18. Yves Clot, *La Fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 2002.
19. Denis Vasse, *La Dérision ou la joie ? La question de la jouissance*, Paris, Seuil, 1999.
20. Hélène Picart, *Entreprises libérées, parole libérée ?*, *op. cit.*, p. 246.
21. *Ibid.*, p. 290.
22. *Ibid.*, p. 357.
23. Gael Cérez, Florine Galéron, « Mehdi Berrada remplace Carlos Verkaeren à la tête de Poult », *La Tribune*, 11 avril 2016.
24. Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateino, 2015.
25. Brian J. Robertson, *La Révolution Holacracy. Le système de management des entreprises performantes*, Paris, Alisio, 2016.
26. Le terme vient d'Arthur Koestler (*Le Cheval dans la locomotive. Le paradoxe humain*, Paris, Calmann-Lévy, 1968) : un « holon » est une entité indépendante qui est elle-même un constituant d'une autre entité de niveau supérieur ; une « holarchie » est une structure emboîtée d'holons (comme le corps : atomes, molécules, cellules, organes, organisme) ; l'holocratie est le régime de gouvernement des holarchies (Brian J. Robertson, *La Révolution Holacracy*, *op. cit.*, p. 54). On retrouve ici la vision de la théorie générale des systèmes avec ses niveaux d'organisation emboîtés.
27. Laloux utilise en anglais le terme de *self-management* : le choix du traducteur de ne pas traduire par « autogestion » est à mon sens justifié, car, comme je le montre ci-dessus, le courant autogestionnaire n'a

pratiquement jamais abordé ces questions.

- [28.](#) Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, *op. cit.*, p. 93.
- [29.](#) Brian J. Robertson, *La Révolution Holacracy*, *op. cit.*, p. 285.
- [30.](#) Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, *op. cit.*, p. 315.
- [31.](#) Brian J. Robertson, *La Révolution Holacracy*, *op. cit.*, p. 175.
- [32.](#) Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, *op. cit.*, p. 287.
- [33.](#) *Ibid.*, p. 280.
- [34.](#) *Ibid.*, p. 150.
- [35.](#) *Ibid.*, p. 178.
- [36.](#) Propos tenus par Jean-François Zobrist, le dirigeant charismatique et volontiers provocateur de FAVI, lors d'un débat en juin 2009 (<http://dialogique.fr/uploads/comptes-rendus-conferences/zobrist.pdf>).
- [37.](#) Collectif des Mécéants, *Entreprise libérée : la fin de l'illusion*, 2015, www.e-rh.org/index.php/blogs/les-articles-du-blog/243-la-fin-de-l-illusion.
- [38.](#) Paul Green Jr, directeur général de l'entreprise autogouvernée Morning Star, cité in Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, *op. cit.*, p. 253.
- [39.](#) *Ibid.*, p. 296.
- [40.](#) *Ibid.*, p. 313.
- [41.](#) *Black Mirror*, Nosedive, saison 3, épisode 3, Netflix.
- [42.](#) Passage inspiré de la notice Wikipédia « Sociocratie ».
- [43.](#) *Ibid.*, p. 69.
- [44.](#) *Ibid.*, p. 71.
- [45.](#) Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, *op. cit.*, p. 92.
- [46.](#) Arthur de Grave, « L'Holocratie décryptée. Entretien avec Bernard Marie Chiquet », *OuiShare Magazine*, 24 novembre 2015, <http://magazine.ouishare.net/fr/2015/11/lholocratie-decryptee-entretien-avec-bernard-marie-chiquet>.
- [47.](#) René Passet, *L'Économie et le Vivant*, *op. cit.*, cité in René Passet, *Les Grandes Représentations du monde et de l'économie à travers l'histoire*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2010, p. 908.
- [48.](#) *Ibid.*, p. 731.
- [49.](#) Ludwig von Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes*, *op.cit.*
- [50.](#) *Ibid.*, p. 907.
- [51.](#) *Ibid.*, p. 908.
- [52.](#) Mathieu Detchessahar, « Quand discuter c'est produire. Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion », *Revue française de gestion*, n° 132, 2001 ; Raoni Rocha, *Du silence organisationnel au débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et l'organisation*, thèse de doctorat en ergonomie, université de Bordeaux, 2014.
- [53.](#) Brian J. Robertson, *La Révolution Holacracy*, *op. cit.*, p. 174.
- [54.](#) « Favi-Laiton injecté 2015 », www.cuisinedespatrons.com/favi-laiton-injecte-2015/, septembre 2016. La famille est actionnaire à 80 % de la société AFICA qui détient 99 % de FAVI. En outre, les rémunérations des dirigeants et administrateurs d'AFICA atteignent également le million d'euros.
- [55.](#) Film de Mélanie Laurent et Cyril Dion (2016), qui donnent à voir de façon enthousiasmante les nombreuses alternatives qui permettraient de construire une autre société « demain ». Sur les controverses autour de Pocheco, voir aussi sur le site *Bastamag* les articles de Rachel Knaebel, « La belle réussite d'une industrie qui prend soin de ses salariés et de l'environnement tout en créant des emplois » (3 février 2017), www.bastamag.net/Pocheco-l-entreprise-industrielle-qui-place-l-environnement-et-la-protection ; et « Pocheco : derrière le modèle écologique et social, d'anciens salariés dépeignent une toute autre réalité » (7 juillet 2017), www.bastamag.net/Pocheco-derriere-le-modele-ecologique-et-social-d-anciens-salaries-depeignent.
- [56.](#) « Pocheco et l'écolonomie », www.cuisinedespatrons.com/pocheco/, juin 2016.
- [57.](#) Dennis Bakke, *Joy at Work : A Revolutionary Approach to Fun on the Job*, Seattle, PVG, 2005.
- [58.](#) Thomas Coutrot, « L'entreprise libérée : bulle managériale ou percée théorique ? », contribution à la Fabrique de l'ergonomie, 25 janvier 2017. La Fabrique de l'ergonomie est un séminaire public annuel organisé

par l'équipe Ergonomie du CNAM.

[59](#). Elinor Ostrom, *La Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Bruxelles, De Boeck, 2010.

QUATRIÈME PARTIE

Le travail vivant au cœur de la démocratie

Chapitre 8

L'abstraction du travail

« Le siècle qui a vécu l'abstraction est aussi celui qui a connu les camps de concentration »

Ernst Bloch, *Le Principe espérance*¹.

Récapitulons le chemin parcouru. Le travail constitue de toute évidence une dimension essentielle de la vie des individus modernes, tant pour l'accès au revenu que pour la réalisation de soi et la reconnaissance sociale. Mais l'entreprise néolibérale et son « despotisme de marché » productiviste frustrant ces aspirations essentielles. La santé mentale et physique de nombreux travailleurs est mise en danger par l'insécurité de l'emploi, le manque d'autonomie et l'impossibilité de faire du bon travail. L'avenir des écosystèmes est menacé par l'accumulation illimitée de capital et de marchandises.

Les innovations numériques et organisationnelles augmentent l'intensité du travail et polarisent les qualifications. Elles créent à la fois des métiers très qualifiés et autonomes mais contrôlés par les dispositifs technologiques et les objectifs chiffrés ; et des emplois déqualifiés, routiniers, précaires et mal rémunérés. Loin de dématérialiser l'économie, elles consomment des quantités formidables de métaux rares et d'énergie.

Si la question de la souffrance au travail et des risques psychosociaux s'est imposée dans le débat public en France au cours des années 2000, c'est parce que les dégâts imposés au travail vivant ont pris une ampleur sans précédent. Mais malgré les résistances quotidiennes et souvent clandestines des salarié.e.s dans leur activité réelle de travail, le mouvement social et syndical n'a pas pu résister aux innovations managériales ni su se mobiliser pour envisager d'autres manières de travailler. En face, par contre, certains consultants ou dirigeants d'entreprise ont échafaudé de nouveaux modèles antitayloriens parfois séduisants, même si les expériences concrètes se révèlent souvent décevantes.

Un scénario rabâché

Impossible de ne pas ressentir comme une impression de déjà-vu. Des innovations qui polarisent les qualifications et intensifient le travail au détriment de la nature ; des initiatives managériales humanistes mais tronquées ; des syndicats incapables de penser et de peser sur ces évolutions : ce scénario semble se répéter depuis le début du xx^e siècle. Avec la chaîne taylorienne, la robotique fordiste, la « production allégée » toyotiste et aujourd'hui la révolution numérique, à chaque fois se rejoue la même pièce, dictée en apparence par la science et le progrès, en réalité par les capitalistes et les États : « toute machine inventée et mise en service sous le capitalisme est en premier lieu un pas de plus vers l'autonomisation du procès de production par rapport au producteur, donc vers l'expropriation de celui-ci non pas du produit de son activité, mais de cette activité elle-même² ».

Notre enquête a aussi montré que, de façon tout aussi récurrente, cette impuissance politique du mouvement ouvrier face à la dégradation du travail est redoublée par l'impuissance théorique de la gauche. Les courants associationnistes, coopératifs ou autogestionnaires, qui prétendent mettre au cœur de leur projet la démocratisation du travail, n'ont jamais vraiment pensé ni expérimenté de modèles alternatifs, non hiérarchiques, d'organisation du travail. Les courants écologistes ont négligé ces questions et des penseurs éminents ont théorisé la malédiction du travail.

Même si certains responsables syndicaux ont commencé à investir le terrain de la qualité du travail, ces faiblesses pratiques et théoriques s'auto-alimentent en un cercle vicieux : la rareté des expérimentations inhibe la réflexion, la pauvreté des propositions théoriques entrave l'expérimentation. Face aux changements techno-organisationnels en cours, les revendications syndicales portent sur le maintien de l'emploi, la formation professionnelle, les salaires, la protection sociale et, dans le meilleur des cas, la réduction du temps de travail. Rien ou presque sur l'organisation du travail et ses finalités.

Et pourtant la maison brûle : faute d'un vaste mouvement social qui remette en cause les actuelles finalités et modalités de l'organisation du travail, nous ne pourrions éviter des catastrophes sociales et écologiques irréversibles. Avec la place des femmes, l'organisation du travail est le seul domaine où la déploration nostalgique, le « c'était mieux avant » qui empêche de voir l'avenir autrement que dans le rétroviseur, est impossible : même dans la période la plus civilisée du capitalisme (les « Trente Glorieuses »), les organisateurs du travail ont sacrifié l'homme et la nature. Et même dans ses courants les plus émancipateurs, le

salariat n'a jamais su réellement penser et lutter pour un autre travail. Il nous faut comprendre les racines de ce blocage pour le dépasser.

Un compromis post-fordiste ?

Dans *La Cité du travail*, Bruno Trentin établit que le mouvement ouvrier majoritaire a toujours monnayé la subordination du travail plutôt que de la contester. Il a revendiqué le pouvoir d'achat du travail plutôt que le pouvoir d'agir dans le travail. La gauche n'a jamais su rendre fertile l'une des principales contradictions du capitalisme, celle qui oppose « les droits formels reconnus au citoyen dans le gouvernement de la ville et les droits formels refusés au travailleur salarié dans la gestion de son propre travail³ ».

Le constat est lucide mais l'explication que Trentin propose me semble insuffisante. Selon lui, la gauche n'aurait pas su promouvoir la liberté du travail parce que le courant marxiste étatiste l'aurait emporté sur « l'autre gauche » anti-autoritaire. Le problème est que « l'autre gauche », qu'il réhabilite à juste titre, se résume à quelques individualités tout aussi remarquables (Karl Korsch, G. D. H. Cole, Otto Bauer, Simone Weil) que marginales⁴. Et qu'elles n'ont pas vraiment posé, et encore moins résolu, la question de l'organisation du travail.

Il faut faire une exception, j'y reviendrai dans le dernier chapitre, pour le cas Simone Weil. Mais les contributions de Korsch, de Bauer et de Cole, aussi remarquables soient-elles dans l'élaboration d'un projet socialiste anti-autoritaire fondé sur l'auto-organisation de la société civile, ne se confrontent pas réellement à l'hégémonie du taylorisme et du fordisme. Ainsi selon Bauer, « dans un temps comme celui-ci où le peuple est terriblement appauvri nous devons tout tenter pour accroître l'intensité du travail [...], la façon la plus efficace d'y parvenir est de faire en sorte que les tarifs de salaire à la tâche soient fixés sous le contrôle des comités d'ouvriers⁵ ».

Karl Korsch – qui fut d'ailleurs un proche de Kurt Lewin⁶ dans l'Allemagne des années 1918-1920 – est celui qui a été le plus loin dans l'affirmation de la nécessaire « autodétermination directe de ses conditions de travail⁷ » par la classe ouvrière. En 1919, il s'oppose à la nationalisation de l'industrie exigée par les spartakistes de Rosa Luxembourg et Karl Liebknecht, et lui oppose sa « socialisation », sous la forme d'une gestion coopérative par les travailleurs eux-mêmes⁸. Trentin reconnaît cependant qu'il « n'a pas affronté de front les problèmes inédits qui étaient posés sur les lieux de travail par l'organisation tayloriste et le modèle fordiste⁹ ». De même le remarquable mouvement des *shop stewards* au début des années 1920 en Grande-Bretagne visait le contrôle ouvrier sur les cadences et les tarifs sans remettre en cause le taylorisme. Les exemples cités de contestation syndicale du taylorisme se limitent aux années 1968, une

« période intense mais relativement brève » comme le reconnaît Trentin ¹⁰. Même si la poussée de l'autonomie ouvrière en Italie a amené le syndicalisme très loin dans la réflexion sur la transformation de l'organisation du travail, elle n'a pas résisté à la reprise en main et aux restructurations de la fin des années 1970.

Quant au « nouveau compromis social » esquissé par Trentin à la fin des années 1990, il ressemble fort à un miroir aux alouettes. La gauche accepterait les contraintes du capitalisme mondialisé en échange de « transformations de l'organisation du travail qui valorisent le rôle et l'autonomie de la personne qui travaille¹¹ ». Ces nouvelles formes de travail seraient portées par la « 3^e révolution industrielle et les innovations en cours dans l'informatique et les communications » : « une organisation coordinatrice des savoirs, fondée sur la création d'espaces décentralisés et horizontaux (et non plus pyramidaux) de décision créatrice », remettant « radicalement en question les modèles tayloristes de segmentation du travail »¹².

C'est un peu court : les innovations numériques transforment le travail de manière bien plus ambiguë, en particulier pour les salarié.e.s les moins qualifié.e.s (voir chapitres 2 et 5). Encore plus contestable, l'idée selon laquelle le patronat serait prêt à échanger la liberté du travail contre l'acceptation syndicale des exigences de la finance¹³. Comment la gouvernance actionnariale – forme institutionnelle de la dictature du capital financier sur la production – s'accommoderait-elle d'une organisation démocratique du travail ? Même l'« entreprise libérée », autrement plus radicale que les innovations numériques, n'y parvient pas. Trentin analyse bien la « vieille malédiction de la gauche ¹⁴ », l'incapacité à « repenser le travail après Taylor » : mais lui-même n'y échappe pas vraiment. Malgré des décennies d'expérimentations patronales débouchant sur des utopies stimulantes, malgré la créativité des luttes ouvrières, « l'autre gauche » dont il se réclame a rarement essayé et encore moins souvent réussi à penser un autre travail.

Cet échec ne peut pas s'expliquer par une étourderie fortuite. Tout indique un blocage cognitif fondamental qui renvoie aux structures mêmes du capitalisme. Je m'appuie fortement dans ce chapitre sur l'ouvrage de Moishe Postone, *Temps, travail et domination sociale*, qui m'a fourni les clés théoriques qui me manquaient pour comprendre les constats précédents et par là même envisager leur dépassement. Selon Postone, les « modes de connaissance et de pratique scientifiques, techniques et organisationnels qui émergent au cours du développement capitaliste », et donc la pensée progressiste elle-même, sont demeurés prisonniers du cadre « quantitatif, homogène, abstrait »¹⁵, qui est celui

de la valeur capitaliste. Pour le dire autrement, la gauche n'a pu s'émanciper, même en pensée, de la domination de la valeur d'échange sur la valeur d'usage et du travail abstrait sur le travail concret.

Le travail rouage du capital

Pourquoi les salarié.e.s, malgré leur résistance quotidienne à la mutilation du travail vivant, ne revendiquent-ils pas collectivement une plus grande liberté dans leur travail ? Sur quels fondements théoriques et quelles expériences pratiques fonder la quête de la liberté du travail ? À ce stade, ce sont donc les deux questions décisives sur lesquelles bute notre enquête. C'est ici que Marx tel que (re)lu par Postone va nous aider à avancer.

Dans la vision marxiste traditionnelle, qui selon Postone dénature Marx, la puissance créatrice du travail (le « développement des forces productives ») est entravée par les rapports de propriété capitalistes. Le progrès technique et la productivité de la grande industrie créent les conditions matérielles du socialisme. L'abolition de la propriété privée permettrait alors le règne de l'abondance : « L'émancipation se réalise lorsque la structure du travail déjà existante n'est plus entravée par les rapports capitalistes et utilisée pour satisfaire des intérêts particularistes, mais lorsqu'elle est soumise au contrôle conscient dans l'intérêt de tous¹⁶. »

Or, poursuit Postone, l'approche de Marx est en réalité très différente : pour lui, ce qui fait la particularité du capitalisme, ce n'est pas la propriété privée et les rapports de distribution, c'est le fait que le travail (salarié) y constitue le mode fondamental de la médiation sociale. Autrement dit, le lien social y est constitué par l'obligation faite à chacun – sauf les capitalistes – de trouver un employeur qui achète sa force de travail, afin d'être reconnu grâce au salaire comme membre de la société et accéder à ses moyens de subsistance.

Dans les sociétés antérieures, les rapports sociaux de domination étaient personnalisés et visibles (maître/esclave, noble/serf, etc.). Le rapport entre patron et ouvrier.e, lui, est un rapport d'égalité formelle entre deux contractants indifférents l'un à l'autre, sans lien de dépendance personnelle. Avec le capitalisme, pour la première fois « c'est le travail lui-même qui constitue une médiation sociale et non des rapports sociaux non déguisés¹⁷ ».

Le travail n'a plus pour finalité la production de produits concrets (blé, cuir, maison...) pour la subsistance du travailleur ou de son maître, mais la production et la vente, pour financer le salaire et le profit, de marchandises que d'autres consommeront. La marchandise est avant tout une valeur d'échange : l'ouvrier (comme le capitaliste), en tant que prolétaire, est indifférent à sa valeur d'usage. Ce qui lui importe, c'est que la production soit vendue et son salaire payé : « les travailleurs salariés restent dépendants de la “croissance” du capital même quand les conséquences de leur travail, écologiques ou autres, sont nuisibles pour eux-

mêmes et pour les autres¹⁸ ».

Les individus sont contraints de trouver leur place dans ce système impersonnel de la marchandise généralisée : pour vivre, il leur faut vendre la seule marchandise qu'ils possèdent (leur force de travail) et produire efficacement des marchandises pour le compte d'un capitaliste quelconque. Comme le dit André Gorz, « le travail concret n'a pu être transformé en ce que Marx appellera le "travail abstrait" qu'en faisant naître à la place de l'ouvrier-producteur le travailleur-consommateur : c'est-à-dire l'individu social qui ne produit rien de ce qu'il consomme et ne consomme rien de ce qu'il produit ; pour qui le but essentiel du travail est de gagner de quoi acheter des marchandises produites et définies par la machine sociale dans son ensemble ¹⁹ ». Ayant vendu au capitaliste sa force de travail, le travailleur doit laisser le nouveau propriétaire en disposer à sa guise, en tant que « capital variable » – comme disait Marx par opposition au « capital fixe » des machines. Les prolétaires sont de simples rouages de la machine à valoriser le capital.

Le plus fort est que cette domination, du fait qu'elle est totalement dépersonnalisée, apparaît comme la simple réalisation d'une loi naturelle, indépendante des rapports sociaux : « Il faut bien travailler pour vivre. » Postone souligne que « les rapports sociaux capitalistes sont uniques en ceci qu'ils n'apparaissent aucunement comme sociaux ²⁰ ». Le capitalisme est un système de domination objective, impersonnelle, abstraite, et qui domine autant les capitalistes que les travailleurs, les dominants que les dominés, même si tous n'en tirent pas les mêmes avantages. C'est ce que voyait bien Simone Weil : « L'histoire humaine n'est que l'histoire de l'asservissement qui fait des hommes, aussi bien oppresseurs qu'opprimés, le simple jouet des instruments de domination qu'ils ont fabriqués eux-mêmes, et ravale ainsi l'humanité vivante à être la chose de choses inertes²¹. »

Domination impersonnelle et travail abstrait

Le travail sous le capitalisme a deux faces indissociables, à la fois concrète et abstraite. « D'un côté c'est un type de travail spécifique qui produit des biens particuliers pour d'autres ; mais d'un autre côté le travail, indépendamment de son contenu spécifique, sert aux producteurs de moyen pour acquérir les produits des autres [...], la spécificité du travail est *abstraite* des produits qu'on acquiert par le travail²². »

Le point décisif est que le travail est non seulement « abstrait » des produits qu'on acquiert mais aussi de ceux qu'on fabrique. Il n'est pas déterminé par la production de richesses (les biens et services concrets) mais par la production de valeur (le profit monétaire). Peu importent l'effort, l'habileté, la souffrance ou la joie du travailleur, peu importe l'utilité (la valeur d'usage) de sa production : la seule chose qui compte pour le système, c'est la valeur (d'échange) qu'il produit.

Postone n'évoque pas le lien de subordination qui est constitutif de la relation d'emploi sous le capitalisme : selon lui la domination de classe découle de la domination abstraite des travailleurs par leur travail. C'est l'une des limites de son approche : l'inégalité organisée par le contrat de travail « librement négocié » permet de mieux comprendre pourquoi il est si difficile pour les travailleurs de contester le monopole capitaliste sur l'organisation du travail. Non seulement la valeur de leur travail est détachée de ses conditions concrètes par le processus d'abstraction marchande, mais ils ont dû explicitement renoncer à contrôler ces conditions.

Dès le stade de la manufacture, l'abstraction du travail passe par sa déqualification, sa standardisation, sa parcellisation en multiples tâches élémentaires. Taylor n'a fait que théoriser et systématiser un processus qui avait commencé bien avant, en particulier à travers l'abstraction du temps de travail.

Jusqu'au ^eXIV siècle, aussi étrange que cela nous paraisse aujourd'hui, la durée d'une heure variait avec les saisons. La journée était divisée en vingt-quatre heures, mais les heures diurnes duraient plus longtemps en été qu'en hiver, et inversement pour les heures nocturnes. Ce n'est qu'avec l'essor des manufactures textiles que l'heure acquiert une durée fixe pour rythmer la vie sociale. L'horloge mécanique, qui décompte bien sûr des heures de durée identique, était connue depuis longtemps mais utilisée par les seuls astronomes. Elle devient d'usage courant dans la vie quotidienne, les cloches de travail se généralisent : « les villes drapières des Flandres de l'époque étaient comme de grandes usines ; le matin les rues se remplissaient de centaines de travailleurs en route vers l'atelier où ils commençaient et finissaient leur travail aux coups de l'horloge de travail

municipale²³ ». Selon Gourévitch que cite Postone, « le temps, libre désormais de s'écouler indépendamment des hommes et des événements, a établi sa tyrannie, à laquelle les hommes doivent se soumettre²⁴ ».

L'abstraction du temps est un cas exemplaire de non-déterminisme technologique : « on ne peut pas expliquer l'apparition du temps abstrait seulement par un développement technique tel que l'invention de l'horloge mécanique ; c'est bien plutôt l'apparition même de l'horloge mécanique qui doit être comprise par rapport à un processus socio-historique qu'elle renforce puissamment en retour²⁵ ». Elle illustre aussi l'ambivalence fondamentale du capitalisme : s'affranchir des rythmes de la nature signifie une émancipation par rapport à des forces angoissantes et incontrôlées, mais aussi, comme le souligne Geneviève Azam, la « croyance en l'arrachement possible à la condition terrestre, en l'accomplissement de la liberté dans la consommation²⁶ ».

Émancipation salariale ?

Le salariat est lui aussi ambivalent, à la fois émancipateur et aliénant. Émancipateur parce que la domination sociale y perd son caractère personnel et irrévocable pour devenir anonyme et négociable. Aliénant parce que le travail y devient abstrait et, par là même, en vient à dominer le travailleur.

Bien qu'ils semblent s'opposer, on ne peut pas séparer ces deux aspects. C'est parce qu'elle est devenue impersonnelle et objective que la domination peut devenir abstraite. Et c'est parce que le travail a été abstrait que la vente de la force de travail peut être négociée.

La dépersonnalisation permet l'abstraction : l'esclave ou le serf sont des individus concrets attachés à un individu concret – maître ou suzerain – qui s'approprie la valeur d'usage de leur travail. À l'inverse, le salarié libre possède une force de travail générique dont un patron quelconque s'approprie la survalue d'échange.

L'abstraction permet la négociation et la régulation : c'est parce que le travail a été « rationalisé » – découpé en tâches distinctes, de complexités différentes, qui peuvent fonder une classification des emplois et une hiérarchie des salaires – que la force de travail peut faire l'objet d'une négociation et recevoir un prix.

Loin d'être en contradiction avec le capitalisme, l'organisation collective des travailleurs est la seule façon dont ils peuvent devenir effectivement propriétaires et exercer un contrôle sur les conditions de vente de leur marchandise, la force de travail : « l'action collective ne s'oppose pas à la possession de marchandises mais est nécessaire à sa réalisation²⁷ ». Gramsci le disait déjà en 1919 afin d'éclairer le rôle émancipateur des conseils ouvriers en comparaison avec les syndicats : « Dans la période actuelle, où les individus n'ont de valeur que dans la mesure où ils sont propriétaires de marchandises et font commerce de leur propriété, les ouvriers ont dû, eux aussi, se plier à la loi de fer de la nécessité générale, et ils sont devenus vendeurs de leur unique propriété : leur force de travail et leur intelligence professionnelle. La nature essentielle du syndicat est concurrentielle, elle n'est pas communiste²⁸. »

Plus encore, c'est l'abstraction du travail qui permet de fixer un lien entre l'activité de travail et la rémunération de la force de travail : elle rend possible les grilles salariales des conventions collectives, qui attribuent un niveau de rémunération à chaque combinaison de tâches élémentaires ou de compétences types.

On le voit bien *a contrario* dans les expériences « d'enrichissement » du travail : ainsi les ouvrier.e.s de Renault en 1972 qui renâclent devant les équipes

autonomes et le « montage sur table », certes plus intéressant mais plus intense et sans reconnaissance salariale (voir chapitre 4). L'UAW, le syndicat des travailleurs de l'automobile, qui sabote l'expérience Saturn parce qu'elle fragilise les grilles de classification et de salaires de l'industrie automobile (voir chapitre 6). Les syndicats des « entreprises libérées » qui dénoncent, comme chez Michelin, la non-reconnaissance des nouvelles compétences dans les grilles de classification, et donc les salaires (voir chapitre 7). Les ouvrier.e.s veulent bien que le travail soit enrichi, mais pas au prix d'une déstabilisation des repères salariaux.

La fluidité de la division du travail dans certaines « entreprises libérées » illustre elle aussi ce malaise.

En holocratie, une réunion de gouvernance peut ajouter ou retirer des redevabilités à un rôle, alors que les salaires dépendent (par le système des badges) de ces redevabilités. Le salaire attaché à un rôle peut alors varier au gré des réunions de gouvernance, ce qui ne favorise pas la sécurité psychologique et peut plomber l'ambiance dans le collectif... car les travailleurs n'acceptent pas facilement d'abandonner une mission qui rapporte. Robertson n'en semble pas conscient, mais quand le travail est défini non plus abstraitement par rapport à des tâches standard, mais concrètement au regard des missions du poste et des attentes évolutives de l'organisation, lier le salaire aux tâches réalisées devient un obstacle majeur à la fluidité de l'organisation. D'où l'intérêt majeur (on y reviendra) des actuelles propositions syndicales en termes de « statut de l'actif » ou « sécurité sociale professionnelle », qui attachent le salaire à la personne et non au poste de travail.

À travail égal ?

L'abstraction du travail est également la condition de la justice salariale. « À travail égal, salaire égal » suppose qu'on puisse classer les différentes qualités de travail selon un ordre hiérarchique légitime. Les Athéniens, inventeurs de l'égalité, n'étaient pas soumis à la loi de la valeur capitaliste. Mais la résurgence de l'idéal égalitaire au XVIII^e siècle a partie liée avec le capitalisme. Elle s'enracine dans la généralisation des rapports marchands, qui supposent l'égalité entre les contractants : « le procès de la valeur d'échange que développe la circulation ne respecte pas seulement la liberté et l'égalité : il les crée, il est leur base réelle²⁹ ».

L'égalité – l'isonomie des Athéniens – est le fondement de la démocratie : « Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droit. » On verra que le travail collaboratif, l'une des plus importantes pratiques sociales émergentes, repose sur le postulat de l'égalité entre pairs. Mais l'abstraction est la face sombre de l'égalité salariale sous le régime de la valeur. C'est le « double caractère » de l'égalité telle qu'elle s'est constituée sous le capitalisme : « d'un côté elle est universelle : elle établit une norme commune entre les hommes. Mais d'un autre côté elle le fait sous une forme abstraite de la spécificité qualitative des individus particuliers ou des groupes particuliers³⁰ ».

Jusqu'à la fin du XIX^e siècle le syndicalisme des métiers n'ignorait évidemment pas la « spécificité qualitative » des professionnels. Comme l'a montré Edward P. Thompson³¹, la classe ouvrière s'est organisée en s'appuyant sur des formes culturelles et politiques qui préexistaient à la révolution industrielle. Il n'y avait pas de hiérarchie figée entre les différents métiers, qui bénéficiaient d'une égale dignité. Mais la liquidation des métiers par la révolution industrielle puis le taylorisme et le fordisme, la naissance de « l'ouvrier masse » indistinct, coupent ces racines précapitalistes. La classe ouvrière déqualifiée et homogénéisée s'appuie alors précisément sur cette égalité abstraite pour fonder sa capacité de mobilisation. Égalité au sein du salariat, par la mise en place des conventions collectives et des classifications qui stabilisent la hiérarchie des salaires de base en fonction de critères abstraits, déconnectés du travail réel et de la performance. Et même dans une certaine mesure, égalité entre classes sociales, par le partage des gains de productivité sous forme de hausses des salaires direct ou indirect (Sécurité sociale) et de réduction du temps de travail.

C'est donc le carburant de l'égalité abstraite qui a alimenté le moteur du mouvement ouvrier et lui a permis d'obtenir des conquêtes majeures au cours du XX^e siècle. Mais c'est aussi lui qui a toujours bloqué la remise en cause du travail

abstrait. Le mouvement ouvrier a été à la fois propulsé et entravé par l'abstraction du travail.

L'évolution récente du métier d'infirmière illustre cette connexion paradoxale entre abstraction et égalité. La codification de leur travail, sa réduction à une série d'actes régis par des protocoles standardisés est l'une des causes majeures de la perte de sens du travail et du *burn out* des soignants. Pourtant les organisations professionnelles infirmières ont activement soutenu ce travail de codification : cette formalisation abstraite de l'activité leur a permis de « revendiquer le caractère “scientifique” de l'activité, une capacité analogue à celle des médecins de nommer des “cas” avec précision et rigueur, à spécifier les interventions préconisées et à mesurer l'efficacité de la prise en charge [...], à mettre en visibilité le travail pluriel et en bonne partie invisible du *care*³² ».

Attirées par l'égalité, les infirmières ont vu se refermer sur elles le piège de l'abstraction. Pourtant l'éthique féministe du *care*, repérée initialement chez les professions du soin, permettrait précisément de sortir de ce piège. Car le *care*, l'attention accordée à l'autre – le patient, l'usager, et même la collègue – dans sa particularité, « ce travail informe qui vaut le plus et ne peut être mesuré », est un travail qui « échappe à la valeur marchandise dans la mesure où sa valeur se confond avec celle de la vie ; il remet en question la segmentation entre les professions, la hiérarchie des compétences ou encore la spécialisation comme forme de valeur et de reconnaissance »³³. Le *care*, j'y reviendrai, est une voie privilégiée pour sortir du travail abstrait et de la forme d'égalité qu'il instaure, mais il semble que les infirmières en tant que profession n'aient pas réussi à construire leur légitimité autour du *care*, restant dépendantes de l'idéologie professionnelle médicale et techniciste du *cure*³⁴.

Le prolétariat piégé

C'est donc le paradoxe du prolétariat : mutilé par la loi de la valeur, il dépend d'elle pour se valoriser. L'égalité abstraite le constitue comme acteur économique dans le capitalisme mais l'enferme dans une prison : « l'universalité représentée par le prolétariat est finalement celle de la valeur ³⁵ », une universalité purement abstraite indifférente aux particularités qui donnent pourtant son sens à la vie des êtres humains. Le prolétariat ne peut pas porter le dépassement du capitalisme, qui supposerait l'invention d'une nouvelle forme d'égalité concrète, « une nouvelle conception de l'humanité en tant qu'une mais néanmoins plurielle ³⁶ ».

On ne saurait surestimer les conséquences politiques de cette analyse. Le mouvement ouvrier a puissamment œuvré pour civiliser le capitalisme : partager la productivité, réduire la durée du travail, la peur du lendemain et les inégalités. Les travailleurs eux-mêmes, dans leur activité quotidienne de travail, ne se plient pas totalement à la logique du travail abstrait : individuellement et dans leurs collectifs informels de travail, ils rusent avec la prescription pour faire malgré tout leur travail correctement. Mais, en tant que classe, le salariat n'a pas su proposer une autre logique sociale que celle de la valeur. Le dépassement du capitalisme suppose un mouvement social qui dépasse également la défense des intérêts des travailleurs en tant que salariés, car celle-ci est nécessairement « centrée sur le travail tel qu'il est défini dans le cadre socio-économique existant : le moyen nécessaire à la reproduction individuelle ³⁷ ».

On peut ajouter – Postone néglige ce point – qu'une classe sociale constituée dans et par un rapport de subordination ne saurait porter, en tant que classe, l'idéal de l'autogouvernement : les révolutions faites au nom du salariat n'ont jamais débouché sur la construction durable d'une culture de l'insoumission, bien au contraire. Comme le disait déjà Simone Weil, « avec les bagnes industriels que constituent les grandes usines, on ne peut fabriquer que des esclaves, et non pas des travailleurs libres, encore moins des travailleurs qui constitueraient une classe dominante ³⁸ ». Redéfinir une stratégie d'émancipation crédible supposera de « défendre les intérêts des travailleurs tout en participant à la transformation des travailleurs », de leur travail et de leurs intérêts ³⁹. Cela n'est sans doute pas impossible : le mouvement ouvrier du XIX^e siècle ne visait-il pas explicitement l'abolition du salariat et la libre association des travailleurs ?

L'extrême difficulté à réconcilier salariat et liberté du travail se lit particulièrement bien dans l'expérience passionnante de la section CFDT de Renault-Flins retracée par Danièle Linhart, Robert Linhart et Anna Malan ⁴⁰. On ne

peut qu'admirer l'intelligence et la formidable ténacité de ces militants syndicaux qui, de l'après-68 aux années 2000, ne cessent de lutter contre le taylorisme, pour la qualification et l'émancipation ouvrière. Inlassablement, ils appellent les salariés de Flins à reconquérir un pouvoir d'agir sur leur travail. Daniel Richter, le leader de la CFDT locale, s'inscrit dans une perspective autogestionnaire où les luttes immédiates doivent s'ancrer dans un projet de plus long terme : « l'existence de projets collectifs alternatifs, une autre vision des modes de vie et des projets fabriqués sont indispensables pour assumer les compromis auxquels nous ne pouvons momentanément échapper ».

Le bilan de trois décennies de volontarisme syndical est amer : « qu'il s'agisse de contrôler les cadences dans les années 1970, de promouvoir la formation qualifiante des ouvriers spécialisés dans les années 1980, ou encore de s'impliquer dans la mise en place des "unités élémentaires de travail" prévues dans "l'accord à vivre" de 1991, ses tentatives butent chaque fois sur la difficulté à mobiliser les salariés : les classifications et les salaires gardent la première place dans leurs revendications, les divisions et inégalités entre les qualifiés et les non-qualifiés se reproduisent, l'autonomie et l'initiative promises par les réorganisations managériales ne remettent pas en cause la subordination et la parcellisation du travail ouvrier⁴¹ ».

Le mouvement ouvrier n'a cessé de buter sur cette contradiction. Au mieux (la Scandinavie), il a conquis par la réforme une certaine égalité sociale, une sécurité de vie et une relative autonomie dans le travail. Des conquêtes admirables mais réversibles, qui sont aujourd'hui sous la forte pression du capitalisme financier. Au pire, ceux qui ont mené des révolutions au nom du prolétariat l'ont maintenu dans la subordination et instauré le pouvoir de dictatures bureaucratiques. Ces régimes ont aboli la concurrence et l'accumulation privée mais ont partout conservé, et même parfois (le goulag soviétique, les camps de travail en Chine) poussé l'abstraction du travail à l'extrême, voire au-delà.

Abstraction capitaliste et rationalisation technocratique

Postone enrichit considérablement notre compréhension de l'aliénation du travail sous le capitalisme. Cependant, outre son oubli du rapport de subordination, il ne caractérise pas pleinement le rapport capitaliste de production, car il oublie le rôle décisif de la concurrence. Constatant le maintien du travail abstrait dans ces régimes, Postone conclut qu'ils étaient encore capitalistes. Une thèse éventuellement défendable pour la Chine d'aujourd'hui, mais certainement pas pour le bloc soviétique que son immobilisme a rendu incapable de soutenir la compétition économique et militaire imposée par le capitalisme et finalement remportée par Reagan. Or, comme le fait remarquer Daniel Tanuro dans son analyse critique du travail de Postone ⁴², c'est précisément la concurrence entre les multiples capitaux qui fait tourner le « moulin de discipline » et assure au capitalisme sa « dynamique immanente » (voir chapitre 3).

L'erreur de Postone serait anodine si elle ne risquait de déboucher sur une assimilation hâtive entre abstraction du travail et loi de la valeur. Le taylorisme et le productivisme soviétique ou nazi n'étaient pas au service de la valorisation du capital mais des intérêts (ou de la folie) bureaucratique et militariste. La rationalisation techno-bureaucratique, qui « recherche la solution optimale [...] en des termes qui ne font aucune distinction entre un objet humain et un autre, ou entre un objet humain et non humain⁴³ », est un trait de la modernité né du cadre « quantitatif, homogène, abstrait » de la valeur capitaliste. Mais comme l'ont montré empiriquement Staline et Hitler, elle peut tout aussi bien s'émanciper de la valeur et dérouler sa terrible logique au service de buts, ceux de l'État totalitaire, largement étrangers à la logique du profit économique.

Même si c'est nécessaire, il ne suffira donc pas d'abolir la valeur (et donc le capitalisme) pour dépasser le travail abstrait et créer les conditions d'un travail sain pour les humains et la nature. La liberté du travail devra être conquise à la fois contre la valeur et l'abstraction technocratique, laquelle ne manquera pas de survivre au capitalisme. Je voudrais montrer maintenant pourquoi cette liberté est essentielle à la préservation et au développement de la politique démocratique.

Notes

1. Cité par Jean Clair, *La Barbarie ordinaire. Music à Dachau*, Paris, Gallimard, 2001.
2. Cornelius Castoriadis, Introduction à *La Société bureaucratique*, Paris, UGE, 10/18, 1973.
3. Bruno Trentin, *La Cité du travail*, *op. cit.*, p. 401.
4. Karl Korsch (1886-1961) est un communiste « conseilliste » allemand, partisan d'un communisme libertaire ; G. D. H. Cole (1889-1959) est un écrivain britannique promoteur du mouvement coopératif et d'un socialisme non étatique (*Guild Socialism*). Otto Bauer (1881-1938) est un dirigeant social-démocrate et économiste « austro-marxiste », connu pour ses thèses sur la « révolution lente » et sur la question nationale.
5. Otto Bauer, *La Marche au socialisme*, Paris, Librairie du parti socialiste et de l'Humanité, 1919, cité par Ernest Mandel, *Contrôle ouvrier, conseils ouvriers, autogestion. Anthologie*, *op. cit.*
6. Voir chapitre 6.
7. Bruno Trentin, *La Cité du travail*, *op. cit.*, p. 348.
8. Mel van Elteren, « Discontinuities in Kurt Lewin's psychology of work », art. cité, p. 73. Lewin est ainsi l'un des rares ponts identifiables entre le courant marxiste autogestionnaire et l'humanisme managérial.
9. Bruno Trentin, *La Cité du travail*, *op. cit.*, p. 352.
10. *Ibid.*, p. 81.
11. *Ibid.*, p. 215.
12. *Ibid.*, p. 426-427.
13. Selon Trentin, la liberté du travail est « le seul ciment possible d'un nouveau contrat social qui conjure la guerre des corporations dans un conflit distributif enfermé dans des limites de plus en plus étroites et de plus en plus déterminées par les contraintes extérieures pesant sur les économies nationales » (*ibid.*, p. 408).
14. *Ibid.*, p. 420.
15. Moishe Postone, *Temps, travail et domination sociale*, *op. cit.*, p. 518.
16. *Ibid.*, p. 105.
17. *Ibid.*, p. 224.
18. *Ibid.*, p. 460.
19. André Gorz, *Métamorphoses du travail. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée, 1988.
20. Moishe Postone, *Temps, travail et domination sociale*, *op. cit.*, p. 382.
21. Simone Weil, *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*, *op. cit.*, p. 41.
22. Moishe Postone, *Temps, travail et domination sociale*, *op. cit.*, p. 223.
23. *Ibid.*, p. 312.
24. *Ibid.*, p. 317.
25. *Ibid.*, p. 302.
26. Geneviève Azam, *Le Temps du monde fini. Vers l'après-capitalisme*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2014, p. 12.
27. Moishe Postone, *Temps, travail et domination sociale*, *op. cit.*, p. 404.
28. Antonio Gramsci, « Syndicats et conseils », art. cité, www.marxists.org/francais/gramsci/works/1919/10/gramsci_19191011.htm. Je remercie Laurent Vogel de m'avoir signalé l'importance de ce texte.
29. Karl Marx (1859), *Contribution à la critique de l'économie politique*, http://classiques.uqac.ca/classiques/Marx_karl/contribution_critique_eco_pol/critique_eco_pol.pdf, p. 200.
30. Moishe Postone, *Temps, travail et domination sociale*, *op. cit.*, p. 243.
31. Edward P. Thompson, *La Formation de la classe ouvrière anglaise*, Paris, Seuil, « Points », 2012.
32. Anne Mayère, Isabelle Bazet, A. Roux, « "Zéro papier" et "pense-bêtes" à l'aune de l'informatisation du dossier de soins », *Revue d'anthropologie des connaissances*, n° 1, 2012.
33. Pascale Molinier, *Le Travail du care*, Paris, La Dispute, 2013, p. 74 et 11.
34. Éliane Rothier Bautzer, « Care et profession infirmière », *Recherche & Formation*, n° 76, 2014.
35. Moishe Postone, *Temps, travail et domination sociale*, *op. cit.*, p. 539.
36. *Ibid.*, p. 538.

- [37.](#) *Ibid.*, p. 544.
- [38.](#) Simone Weil, *Réflexion sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*, Paris, Gallimard, 1934, p. 92.
- [39.](#) Moishe Postone, *Temps, travail et domination sociale*, *op. cit.*, p. 544.
- [40.](#) Danièle Linhart, Robert Linhart, Anna Malan, « Syndicats et organisation du travail : un jeu de cache-cache ? », *Travail et Emploi*, n° 80, septembre 1999.
- [41.](#) *Ibid.*, p. 109.
- [42.](#) Daniel Tanuro, « Temps, travail, domination sociale... et destruction écologique. Retour sur Moishe Postone », *Contretemps*, 28 septembre 2016, www.contretemps.eu/postone-capital-nature.
- [43.](#) Zygmunt Bauman, *Modernité et Holocauste*, Paris, La Fabrique, 2002.

Chapitre 9

De la démocratie au travail, et *vice versa*

« Le garottage des conflits autour du travail bien fait, le silence suffoqué de tous ces travailleurs qui baissent la tête après avoir baissé les bras, est un poison insoupçonné pour la démocratie. C'est sans doute la raison essentielle qui explique que la politique se dévitalise et intoxique en retour la vie sociale. »

Yves Clot, « Clinique, travail et politique », *Travailler*, n° 36, 2016.

Dans nos sociétés capitalistes libérales, l'espace public est soumis à la grammaire de la justice démocratique, tandis que le système du travail est régi par l'inégalité et la hiérarchie. Dans les termes judicieux de Trentin, cette contradiction se traduit pour chaque individu par une opposition entre ces droits de citoyen et ces droits de travailleur salarié ¹. Isabelle Ferreras, dans sa *Critique politique du travail* ², relève que cette contradiction entre capital et démocratie transparaît fortement dans l'aspiration des salariées – dans sa recherche, des caissières de la grande distribution – à être considérées comme des citoyennes y compris dans leur travail.

La contradiction est classiquement justifiée par un lieu commun : du fait de l'antinomie immanente entre justice et efficacité, l'espace public et l'espace du travail seraient par nature régis par des lois différentes. La finalité de l'espace public est la production du vivre-ensemble : il doit permettre l'expression et la régulation de la conflictualité sociale sur la base de principes de justice qui accordent à chacun.e une égale dignité. La finalité de l'entreprise est la production maximum au moindre coût : elle doit adopter une organisation scientifiquement optimale. Selon John Stuart Mill, l'un des fondateurs de l'économie politique libérale, « les lois et les conditions de la production des richesses partagent le caractère des vérités physiques ³ », seule leur distribution pouvant faire l'objet de choix politiques. Il est contrariant mais significatif de trouver, presque deux siècles après, le même credo scientifique sous la plume de Tom Malleon, activiste d'Occupy Wall Street, auteur d'un ouvrage par ailleurs remarquable sur *La Démocratie économique au XXI^e siècle* : « la taille et la complexité d'une entreprise

amènent inévitablement à une structure pyramidale de gouvernance pour coordonner l'ensemble. Toute grande entreprise développe des structures pyramidales avec des bureaucrates et des experts au sommet, [...] qui résultent de la nature même des institutions⁴ »...

Les libéraux tiennent la coexistence de ces deux modèles opposés d'organisation sociale comme harmonieuse et en tout cas inévitable. La justice démocratique est en principe seule légitime dans la sphère publique, mais vouloir l'imposer dans l'organisation du travail serait une dérive « constructiviste » qui attenterait à la liberté des entrepreneurs, source essentielle de l'efficacité économique⁵. Les partisans de la démocratie économique, eux, misent plutôt sur le modèle coopératif : l'organisation hiérarchique du travail doit être tempérée par l'élection des dirigeants et le contrôle des décisions stratégiques par les travailleurs. Mais la démocratie dans la production ne peut être que « parlementaire » à cause « des contraintes de la réalité »⁶. Autocratie légitime du patron pour les uns, démocratie délégataire pour les autres, tous légitiment la hiérarchie comme techniquement optimale pour l'efficacité productive, « faute de quoi on tombe dans l'utopie insensée selon laquelle les “producteurs associés” pourraient un jour participer à toutes les décisions⁷ ».

Pourtant, on l'a vu, des organisations horizontales et coopératives, même de très grande taille, peuvent être au moins aussi productives que des organisations hiérarchiques – et bien meilleures pour la santé des travailleurs. Du point de vue de l'efficacité du travail – c'est-à-dire, rappelons-le, l'économie de ressources consacrées à des fins utiles –, la justice démocratique a peut-être des arguments à faire valoir. Réciproquement, du point de vue de la démocratie, le fonctionnement autoritaire de l'entreprise a des conséquences lourdes : sans liberté dans le travail, la sphère publique ne peut être réellement démocratique.

Ces assertions sont d'abord des postulats philosophiques : comme le dit Jacques Rancière, l'égalité ne se démontre pas, elle se pose. Mais il se trouve qu'existent, par surcroît, de solides arguments théoriques et empiriques en leur faveur, comme je vais maintenant le montrer, en commençant du point de vue du travail, par la question de l'efficacité.

La liberté du travail est plus efficace

L'argument est ici – peut-être étonnamment – analogue au raisonnement libéral qui établit la supériorité du marché sur la planification centralisée : « l'autogouvernement fait pénétrer à l'intérieur des entreprises les principes qui font le succès de l'économie de marché⁸ ». C'est dans la célèbre controverse théorique des années 1930 sur le « calcul socialiste », que l'économiste autrichien Friedrich Hayek élabore sa théorie de l'efficience informationnelle du marché. Pour réfuter le plan centralisé défendu par les économistes marxistes, Hayek montre que seul le marché permet aux acteurs économiques d'utiliser au mieux les informations dont eux seuls disposent localement, sur les risques, les opportunités et les coûts auxquels ils sont confrontés. Les acteurs de terrain n'ayant aucun intérêt à les révéler, bien au contraire⁹, ces informations ne parviendront jamais au planificateur central. D'ailleurs, elles résultent de l'expérience accumulée par ces acteurs et demeurent souvent tacites, implicites, non formalisées, et donc difficiles à transmettre au Plan, quand bien même les acteurs le désireraient. La puissance de calcul des ordinateurs modernes, sur laquelle comptent beaucoup les partisans du socialisme planifié¹⁰, n'est d'aucune utilité si les informations de base sont erronées.

Or, poursuit Hayek, dans une économie où les techniques des producteurs et les goûts des consommateurs évoluent sans cesse, la maîtrise de ces informations est essentielle à une prise de décision efficace : « le problème économique de la société concerne principalement une adaptation rapide à des changements dans un temps et dans un lieu particuliers : les décisions finales doivent revenir à des personnes connaissant bien ces circonstances, les changements pertinents à mettre en œuvre et les ressources immédiatement disponibles pour les réaliser¹¹ ». Argument difficile à réfuter et que l'effondrement soviétique confirmera.

Mais comment justifier, du point de vue libéral, que la planification centralisée, discréditée comme mode de gouvernance de l'économie, persiste pour la gouvernance interne des entreprises ? De fait, les hauts dirigeants des multinationales élaborent des plans stratégiques à cinq ans et donnent des ordres détaillés à leurs subordonnés pour les réaliser, à peu près comme les bureaucrates du Gosplan soviétique et souvent avec le même manque de succès...

C'est pour tenter de comprendre ce paradoxe que l'économiste américain et « Nobel », Oliver Williamson¹², a créé « l'économie des coûts de transaction ». En substance, les transactions sur un marché coûtent cher : il faut rechercher l'information sur la qualité des produits et services, élaborer des contrats,

surveiller leur bon déroulement, évaluer les coûts de leur éventuelle rupture, etc. Quand tous ces coûts sont trop élevés, il peut être plus économique pour les deux parties de créer une organisation, au sein de laquelle des règles fixées une fois pour toutes d'un commun accord leur permettront de coopérer hors marché le temps de réaliser une opération d'intérêt commun.

Williamson part du principe fort contestable que le marché est la forme naturelle de l'organisation économique et qu'il faut expliquer pourquoi l'entreprise existe. Mais même en admettant ce point de vue, sa théorie échoue à justifier que l'entreprise fonctionne comme le Gosplan. Pourquoi la coopération horizontale entre pairs serait-elle moins efficace que l'autorité hiérarchique ? Avec la décentralisation des décisions au plus près du terrain, ne bénéficie-t-elle pas des mêmes avantages comparatifs vis-à-vis de l'autorité que le marché vis-à-vis de la planification ? C'est d'ailleurs ce que reconnaît presque Williamson quand il s'aventure à comparer l'efficacité économique des « groupes de pairs » avec celle de la hiérarchie et ne parvient pas à trancher franchement en faveur de cette dernière¹³. D'innombrables expériences d'équipes autonomes de production l'ont confirmé, l'horizontalité n'est pas forcément inefficace...

L'égalité aussi

Mais l'argument hayékien de l'efficacité informationnelle n'est pas le seul ni peut-être le principal argument empirique en faveur de la liberté du travail. On tient souvent pour évident que l'inégalité, éthiquement regrettable, est nécessaire à l'efficacité : une équipe disciplinée dirigée par un chef compétent serait forcément plus productive qu'un groupe de pairs. Nombre d'observations contredisent cette évidence, et notamment une récente recherche menée par les psychologues du Center for Collective Intelligence (CCI) du MIT. Les chercheur.e.s y démontrent quasiment par inadvertance – car cela ne figurait pas dans leurs hypothèses de départ – que l'égalité est plus efficace¹⁴.

Depuis des décennies, des milliers d'expériences de laboratoire ont été menées pour disséquer les différentes dimensions de l'intelligence individuelle. Selon le CCI – et cela en dit long sur les biais idéologiques des agendas scientifiques –, leur travail est la première tentative d'étudier expérimentalement l'intelligence collective. Les chercheur.e.s ont réparti 699 individus dans des groupes de deux à cinq personnes confrontés à divers problèmes : résoudre une énigme, assembler un puzzle, négocier en situation de pénurie... Puis elles ont comparé les performances des groupes en fonction des caractéristiques de leurs membres et de leur mode de fonctionnement collectif.

Le premier résultat est classique en psychologie cognitive, même s'il était encore inédit sur des groupes : ceux qui réussissent mieux que les autres à un type d'épreuve réussissent également mieux aux autres types. On appelle usuellement « intelligence » ou *facteur G* la caractéristique sous-jacente des individus qui explique leurs performances ; ici, les chercheurs du CCI parlent de *facteur C* ou intelligence collective.

Mais qu'est-ce qui explique ce facteur C ? De façon étonnante, il ne dépend que très peu de l'intelligence individuelle des membres du groupe¹⁵. Les chercheur.e.s se sont alors appuyées sur la vaste littérature en psychologie, économie et gestion, selon laquelle « l'engagement organisationnel ¹⁶ », le « bien-être¹⁷ » ou la « cohésion des groupes¹⁸ » augmentent leur performance. Chou blanc : ni la motivation des membres, ni leur sérénité, ni leur homogénéité n'expliquent le moins du monde leur performance collective.

L'étonnement atteint son comble quand on voit les facteurs finalement identifiés comme expliquant l'intelligence collective. Le premier ¹⁹ est l'égalité du temps de parole : les groupes où ce temps est partagé entre tou.te.s réussissent systématiquement mieux que ceux où un.e ou deux participant.e.s monopolisent la

parole²⁰. Le deuxième facteur explicatif est le niveau moyen de sensibilité sociale des membres (la « sensibilité sociale » est la capacité d'un individu à deviner les sentiments des autres, et est ici évaluée par un test d'empathie dit de Baron-Cohen) : plus les membres du groupe sont capables de se connecter affectivement aux autres, plus le groupe est efficace. Le troisième facteur est... la proportion de femmes dans le groupe : plus il y a de femmes, plus le groupe est efficace. Les chercheur.e.s expliquent ce résultat par le fait que les femmes font en général plus attention aux autres que les hommes – comme l'a amplement démontré l'approche en termes de *care* sur laquelle je reviendrai à propos des nouvelles formes du travail vivant (chapitre 10).

L'expérience prouve donc qu'un groupe de personnes ordinaires où la parole circule et où les participant.e.s sont attentionné.e.s les un.e.s envers les autres aura en moyenne des résultats très supérieurs à un groupe masculin dirigé par un leader super-intelligent et charismatique. Comme disent les chercheur.e.s, ces résultats sont « importants parce qu'il est beaucoup plus facile d'accroître l'intelligence d'un groupe que celle d'un individu » : il est (en principe...) aisé d'instaurer des règles d'égalité de parole et de valoriser l'attention aux autres.

Certes une expérience ne dit pas tout, et l'intelligence collective mériterait un véritable courant de recherche à elle seule. Sa quasi-inexistence, en dépit d'enjeux potentiellement majeurs, est sans doute révélatrice d'un puissant biais idéologique en faveur de la hiérarchie. Est-ce étonnant dans une société structurée par la compétition virile ? Il n'en demeure pas moins assez stupéfiant de constater à quel point cette expérience dément les préjugés ordinaires sur le rôle décisif du leader.

Quand Google Inc. découvre la sociologie

Autre idée reçue, l'insécurité serait un aiguillon pour l'effort et la productivité des salarié.e.s. Une recherche récente menée par Google (la firme, pas le moteur de recherche...) montre le contraire, là encore quasiment par inadvertance. Obnubilés par le *big data*, les dirigeants de Google ont emmagasiné au fil des ans dans leur système de gestion du personnel des millions d'informations sur leurs salarié.e.s : si elles travaillent seules ou en groupes, s'ils sont expansifs ou réservés, avec qui elles déjeunent, quels collègues fréquentent-ils hors du travail, quels sont leurs hobbies... En 2012, ils décident de lancer un projet de recherche nommé « Aristote », afin de déterminer la composition optimale d'une équipe de travail. Les équipes les plus performantes sont-elles composées d'employé.e.s ayant les mêmes diplômes ? D'ami.e.s qui se fréquentent hors travail ? De personnalités contrastées ? De gens ayant les mêmes goûts ? Ou plutôt le contraire ? Après des mois à mouliner ces données sur leurs (puissants) ordinateurs, les chercheur.e.s de Google sont dépité.e.s : « chez Google, nous sommes forts pour trouver des régularités statistiques. Là, il n'y en avait pas ²¹ », déclare Abeer Dubey, le responsable du projet.

Les chercheur.e.s finissent par tomber sur des articles de sociologie du travail qui évoquent l'importance des normes de groupe, ces règles, explicites ou non, de la coopération au sein des équipes de travail : ces normes (les « régulations autonomes²² ») sont décisives non seulement pour l'ambiance mais pour l'efficacité du groupe. Ils se mettent alors en quête de ces normes en interrogeant des employé.e.s appartenant aux différents groupes étudiés. Mais les résultats ne sont toujours pas vraiment concluants. Certes, les équipes les plus productives apparaissent dotées de règles et de normes mieux ancrées que les autres. Mais aucune norme n'apparaît en soi comme plus productive : ainsi éviter les conflits n'est pas plus efficace que de les utiliser.

Au bout du compte cette recherche a mobilisé des moyens considérables pour déboucher sur une conclusion surprenante pour les matheux de Google, mais banale pour la psychologie sociale : ce qui compte pour l'efficacité d'une équipe, ce n'est pas la composition sociologique ou démographique ni la personnalité de ses membres, c'est qu'elle ait le temps et les ressources nécessaires pour se doter de règles autonomes qui organisent la coopération et assurent la sécurité psychologique des participant.e.s. Elles doivent « avoir confiance dans le fait que l'équipe ne va pas critiquer, humilier ou rejeter quelqu'un parce qu'il s'exprime²³ », même si c'est pour dire une bêtise. La liberté d'exprimer ses idées en sachant que les autres vont les accueillir et les enrichir et qu'elles vont être

prises en compte, voilà l'une des principales sources de l'intelligence collective. Cette sécurité n'est compatible ni avec une compétition exacerbée, ni avec d'importantes inégalités de pouvoir au sein du groupe, ni avec des situations de précarité d'emploi ou de statut. La peur empêche de penser ensemble.

Quand le travail corrode la démocratie

En sens inverse, comment la servilité et la peur qui règnent dans le travail pourraient-elles n'avoir aucune influence sur le comportement des salarié.e.s dans la sphère civique ? Adam Smith, dans *La Richesse des nations*, s'inquiétait déjà, avec peut-être une dose d'exagération, que les travailleurs soumis à la division capitaliste du travail dans la fameuse manufacture d'épingles étaient devenus « aussi stupides et ignorants qu'il soit possible à une créature humaine de le devenir ».

La contamination autoritaire de la sphère du travail vers la sphère civique a été l'objet de recherches empiriques trop rares mais éclairantes ²⁴. Dans les années 1970, Robert Karasek, le célèbre psychologue du travail américain, a étudié sur un échantillon de mille cinq cents travailleurs suédois (uniquement des hommes) « l'effet de contagion » (*carry-over effect*) de l'organisation du travail sur leur activité syndicale et politique ²⁵. Il distingue le « comportement politique d'élite » (prise de parole en public, rédaction de brochures et d'articles politiques) et « l'activité politique de masse » (adhésion à un parti ou un syndicat). Les conclusions sont claires : les personnes dont le travail est intense et qui ont beaucoup d'autonomie (travail « actif » dans la terminologie de Karasek) sont trois fois plus nombreuses à avoir une « activité politique d'élite » que celles dont le travail est peu intense et répétitif (travail « passif »). Quant à celles dont le travail est à la fois intense et répétitif (« travail tendu »), elles s'engagent beaucoup plus souvent dans des partis ou syndicats (activité politique de masse). « La participation politique décline à mesure que les emplois deviennent “passifs” », conclut Karasek.

Cependant ces résultats montrent une corrélation, non une causalité. Est-ce l'autonomie au travail qui renforce la participation politique, ou bien les salarié.e.s les plus féru.e.s de liberté recherchent-elles des emplois où elles disposeront de plus d'autonomie ? Deux récentes recherches concluent que la causalité va bien du travail vers la politique ²⁶. À l'aide de l'Enquête européenne sur les conditions de travail, Lopes et ses collègues montrent que, hormis dans les pays scandinaves, l'autonomie au travail a diminué entre 1995 et 2010 pour toutes les catégories de salarié.e.s, et plus particulièrement pour les employé.e.s peu qualifié.e.s. De même, ils notent un déclin des comportements civiques, en particulier la participation à des associations et à des partis politiques. Surtout, les données statistiques montrent « une claire association entre les niveaux et les tendances de l'autonomie au travail et du comportement civique » : autrement dit, ceux dont l'autonomie a le plus reculé sont aussi ceux dont la participation politique a le plus

diminué.

Se fondant sur une autre enquête (« European Social Survey », 2010-2011), Budd et ses collègues obtiennent le même résultat. Ils en tirent des recommandations à l'intention des pouvoirs publics : « si l'importance de l'organisation du travail est amplifiée au-delà du lieu de travail, l'intervention des politiques publiques pourrait être nécessaire pour prévenir les formes de travail dictatorial qui font obstacle à l'engagement politique ». Car, comme le souligne Christophe Dejours, « dans le monde du travail l'exercice de l'activité déontique [la création de règles de travail par la délibération du collectif] [...] n'est autre que l'exercice de la démocratie *in statu nascendi*. [...] Le travail ne peut pas être neutre par rapport à la démocratie : ou bien il contribue à entretenir et à développer l'exercice de démocratie, ou bien il la détruit²⁷ ».

S'il en est ainsi, la montée de l'extrême droite en Europe pourrait fort bien s'expliquer en partie par les transformations de l'organisation du travail. Concernant la France, je propose ici la première étude empirique du lien entre conditions de travail et comportement électoral. Une récente étude du CEPREMAP²⁸ met en évidence un fort lien entre le bien-être subjectif et le vote FN : à l'opposé des électeurs de Macron, les électeurs frontistes sont de loin les plus malheureux. Puisque les conditions de travail influencent fortement le bien-être (voir chapitre 1), il est logique de regarder leurs liens avec les votes. Les enquêtes sur les conditions de travail ne renseignent pas sur les préférences électorales des personnes, ce qui empêche d'étudier au niveau individuel le lien entre travail et vote. Mais on peut tenter de contourner cette difficulté en utilisant les résultats électoraux à un niveau géographique fin, celui de la commune.

Travail contraint, vote autoritaire

J'ai comparé, pour chaque commune où au moins une personne a répondu à l'enquête CT-RPS 2016, ce qu'elle dit sur ses conditions de travail avec les résultats de sa commune au premier tour de la présidentielle de mai 2017. À supposer qu'il existe un lien au niveau individuel, il n'est pas évident qu'on puisse le retrouver dans ces données : la personne qui répond à l'enquête n'a peut-être pas voté comme la majorité des électeurs de sa commune. Il est donc d'autant plus remarquable que l'autonomie au travail apparaisse nettement plus faible là où le vote FN est élevé. Ainsi, dans les communes où Marine Le Pen a eu les meilleurs scores²⁹ le 7 mai 2017, 48 % des personnes en emploi disent que leur « travail consiste à répéter une même série de gestes ou d'opérations », mais seulement 31 % dans les communes qui ont le plus voté Macron ou Fillon (et 40 % pour l'ensemble). Dans les communes « lepénistes », 20 % des répondant.e.s disent ne pas pouvoir « apprendre des choses nouvelles dans leur travail », contre 15 % dans les communes « macronistes ». Dans ces mêmes communes, on doit plus souvent « appliquer strictement les consignes », on peut moins souvent « prendre des initiatives », « choisir la façon d'y arriver » ou « s'absenter en cas d'imprévu ».

Seuls les répondant.e.s des communes « abstentionnistes » ont encore moins d'autonomie que ceux des communes « lepénistes ». 23 % des répondants (contre 16 % dans l'ensemble) y disent que leur travail est strictement prescrit : en plus de leur donner des indications sur ce qu'il faut faire, leur supérieur « leur dit aussi comment il faut faire » (par opposition avec « vous choisissez la façon d'y arriver »). Dans les communes « abstentionnistes », le travail nécessite moins souvent de prendre des initiatives, mais consiste davantage à « appliquer strictement les consignes » et à « répéter continuellement une même série de gestes ou d'opérations ».

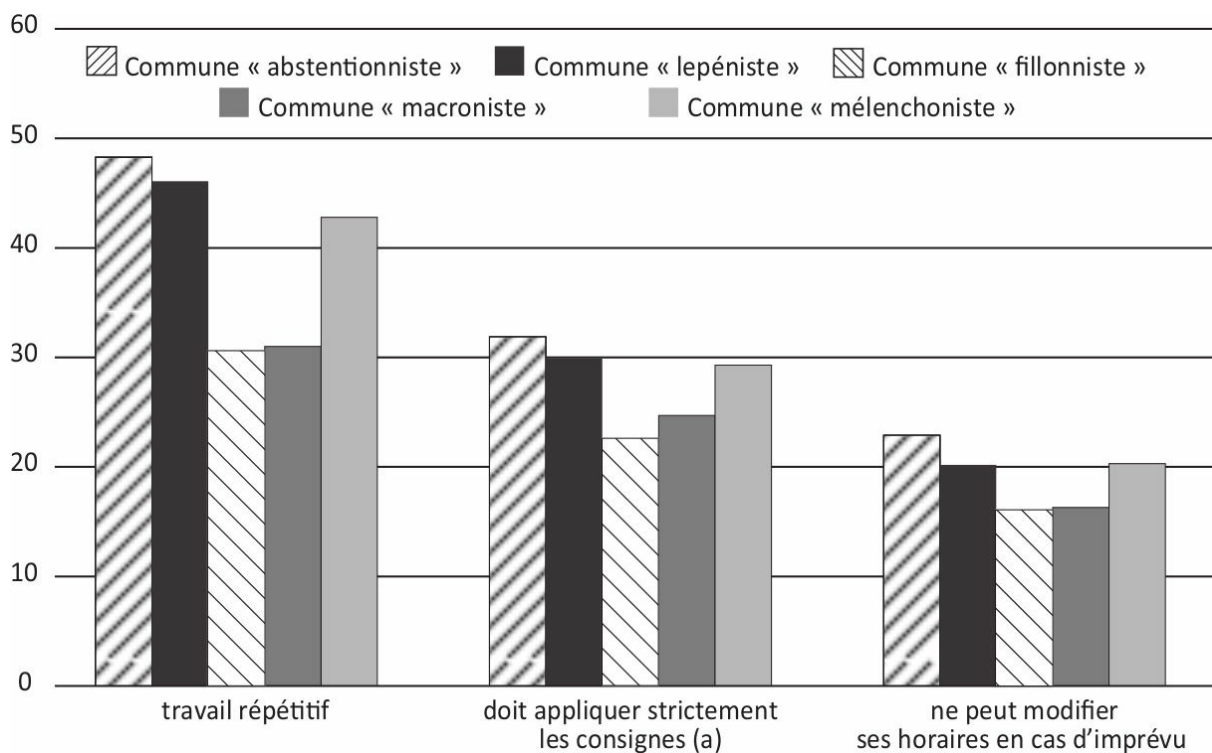
Attention, diront les connaisseurs, cela ne prouve rien ! Les abstentionnistes ou les électeurs de Marine Le Pen sont moins qualifiés que ceux d'Emmanuel Macron ou François Fillon, ce sont plus souvent des ouvrier.e.s ou des employé.e.s, c'est donc normal qu'ils aient moins d'autonomie dans leur travail. C'est vrai, sauf que le constat persiste lorsqu'on raisonne « toutes choses égales par ailleurs » grâce à des modèles économétriques : à métier et qualification égales, l'autonomie demeure significativement plus faible dans les communes « lepénistes » ou abstentionnistes. Autrement dit, les ouvrier.e.s qui votent Le Pen ou s'abstiennent sont moins autonomes dans leur travail que ceux et celles qui votent pour d'autres candidats³⁰. En outre, d'autres conditions de travail caractéristiques des ouvrier.e.s (comme la pénibilité physique, la faible demande psychologique ou émotionnelle)

ne sont pas associées au vote Le Pen ni à l'abstention, ce qui confirme la spécificité du lien entre autonomie et vote : s'abstenir ou voter à l'extrême droite sont moins des protestations contre des conditions de travail et de vie délétères qu'une contamination de la passivité imposée au travail vers le champ civique.

Les répondant.e.s des communes « mélenchonistes » signalent eux aussi une autonomie plus faible dans leur travail, mais de façon moins marquée. À l'inverse ceux des communes « macronistes » et « fillonnistes » souffrent moins d'un manque d'autonomie que la moyenne. Lorsqu'on range les candidats selon leur proximité politique³¹, les courbes du manque d'autonomie prennent une forme en U, les salarié.e.s des communes aux votes excentrés manquant nettement d'autonomie par rapport à ceux des communes plus centristes.

J'apporte ainsi une vérification empirique à l'affirmation de Christophe Dejours : « les organisations du travail qui s'efforcent de casser les métiers et de créer du morcellement, par exemple du travail répétitif sous contraintes de temps, sont *a priori* délétères pour l'exercice des compétences politiques³² ». Si nombre d'employé.e.s et d'ouvrier.e.s se sont porté.e.s vers l'abstention ou le vote FN, ce n'est donc pas sans rapport avec leur manque de liberté au travail : redonner du pouvoir d'agir aux salarié.e.s dans leur travail individuel et collectif serait sans doute plus efficace contre l'abstention ou l'idéologie d'extrême droite que les campagnes de civisme ou de culpabilisation antiraciste.

L'AUTONOMIE AU TRAVAIL AU FIL DU SPECTRE POLITIQUE



	Commune « abstentionniste »	Commune « lepéniste »	Commune « fillonniste »	Commune « macroniste »	Commune « mélenchoniste »
travail répétitif	48,3	46,1	30,6	31	42,8
n'apprend pas de choses nouvelles au travail	21,2	22,7	17	16,8	18,4
ne peut modifier ses horaires en cas d'imprévu	22,9	20,2	16	16,3	20,3
ne peut s'absenter pour problème personnel	12,7	11	8,8	8,3	11,7
le travail ne nécessite pas d'initiatives	22,1	19,8	16,8	17,6	20,6
doit faire appel à d'autres en cas d'incident	26,2	25	22	23,7	25,4
doit appliquer strictement les consignes (a)	31,9	29,9	22,6	24,7	29,3
on me dit comment il faut faire (a)	22,6	15,9	15,1	16	17,8
ne peut faire varier les délais	37,8	35,7	34	33,3	37,2

Source : « Enquête CT-RPS » 2016 (Insee-Dares) ; champ : tous actifs occupés, sauf (a) : salariés seulement, calculs de l'auteur.

La RTT pour la démocratie ?

Pour revivifier la démocratie, il est sans aucun doute ardu, j'y reviendrai, de libérer le travail. Ne serait-il pas plus efficace de réduire la durée d'un travail resté aliéné ? La RTT pourrait dégager du temps pour que les citoyens s'investissent davantage dans les affaires publiques. C'est du moins un argument fréquemment avancé en sa faveur, au même titre que sa capacité supposée à promouvoir une meilleure répartition des tâches domestiques entre hommes et femmes ³³. Marx et ses successeurs l'ont répété : « La planification démocratique associée à la réduction du temps de travail serait un progrès considérable de l'humanité vers ce que Marx appelait “ *le royaume de la liberté* ” : l'augmentation du temps libre est en fait une condition de la participation des travailleurs à la discussion démocratique et à la gestion de l'économie comme de la société³⁴. »

Michael Löwy, fin théoricien du marxisme critique, plaide pour un écosocialisme qui instaurerait une « nouvelle structure technologique des forces productives » afin d'« assurer la suprématie de la valeur d'usage sur la valeur d'échange » grâce à une planification démocratique. Mais il ne dit rien de l'organisation du travail lui-même : il préfère parier sur la réduction quantitative de sa durée pour favoriser la participation démocratique. Il y a déjà quatre-vingts ans pourtant, Simone Weil livrait une critique acerbe de ce projet : « faire du peuple une masse d'oisifs qui seraient esclaves deux heures par jour n'est ni souhaitable, quand ce serait possible, ni moralement possible, quand ce serait possible matériellement. [...] S'il y a un remède possible [...], il exige un effort d'invention. Il faut changer la nature des stimulants du travail, diminuer ou abolir les causes de dégoût, transformer le rapport de chaque ouvrier avec le fonctionnement de l'ensemble de l'usine, le rapport de l'ouvrier avec la machine, et la manière dont le temps s'écoule dans le travail³⁵ ».

La réduction du temps de travail est tout à fait souhaitable pour mieux répartir le travail, à condition de se défaire de la vision abstraite d'un partage quantitatif et de veiller à sa transformation qualitative. La RTT a trop souvent été conçue comme une compensation à l'intensification et à l'aliénation du travail. Ce n'est pas d'abord d'une réduction du temps de travail, mais d'une augmentation de la liberté du travail qu'on peut attendre une revitalisation démocratique. Celle-ci pourrait même passer par la transformation du temps libre en temps de travail démocratique rémunéré sous la forme de réduction d'impôt, comme le propose Bruno Théret³⁶... et donc par une non-réduction, voire une augmentation de la durée du travail.

Libérer le travail pour démocratiser la société

Alexis Cukier propose une éclairante synthèse des débats autour des rapports entre travail et démocratie en distinguant « deux modèles de la centralité politique du travail ³⁷ », selon que la liberté du travail est considérée comme le résultat ou comme la condition de la démocratisation des rapports sociaux dans leur ensemble.

Le modèle de Marx consiste à « révolutionner les institutions pour démocratiser le travail » : la prise du pouvoir et la destruction de l'État bourgeois, l'abolition de la propriété privée et la socialisation de la production sont les préalables à l'épanouissement de la liberté du travail, qui peut seulement alors devenir « le premier besoin de la vie ». Les actuelles coopératives ouvrières, par exemple, n'ont pas de valeur en elles-mêmes comme anticipations d'un travail libéré, mais comme manifestations de l'autonomie politique du prolétariat.

Pour John Dewey en revanche, il faut partir du travail pour transformer les institutions. L'atelier et le bureau doivent devenir des écoles de l'autonomie : le philosophe pragmatiste prône « un modèle d'organisation du travail radicalement démocratique qui implique que tous les travailleurs puissent devenir dans leur activité à la fois dirigeants, managers et ouvriers ³⁸ », car l'activité déployée (ou non) durant le temps du travail joue un rôle décisif sur la formation des compétences des citoyens. Axel Honneth voit lui aussi en Dewey un penseur de la démocratie par le travail : « pour créer l'éthique pré-politique d'une société démocratique, Dewey part de l'idée que seule une forme équitable et juste de la division du travail peut donner à chaque membre de la société la conscience de contribuer avec tous les autres de façon coopérative à la réalisation de buts communs ³⁹ ». Christophe Dejours s'inscrit dans ce modèle quand il propose aux dirigeants d'entreprise de réformer l'organisation du travail afin que « le management coopératif offre des espaces pour le développement et l'apprentissage de l'activité déontique [de création de règles] et la pratique concrète de la démocratie ⁴⁰ ».

Avec Dewey on peut affirmer que « le problème ultime de la production est la production des êtres humains libres s'associant avec les autres sur un pied d'égalité ⁴¹ ». Mais il semble qu'on bute ici sur un cercle vicieux : comment libérer le travail sans changer les institutions qui l'organisent ? Et comment transformer ces institutions si le pouvoir d'agir des citoyens-travailleurs reste atrophié par le travail ? Seule une stratégie dialectique permettra de rendre ce cercle vertueux : il faudra s'appuyer sur les innovations sociales pour conquérir des positions dans les

institutions, puis utiliser celles-ci pour renforcer les pratiques démocratiques de travail, ce qui renforcera ainsi la dynamique des changements institutionnels, etc. Il reste que Dewey a sans doute raison contre Marx : l'impulsion doit venir de l'expérimentation à une échelle significative de formes émancipatrices de travail. C'est la voie ouverte par les acteurs sociaux qui portent de nouvelles pratiques du travail vivant.

Notes

1. Voir citation p. 202.
2. Isabelle Ferreras, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de Sciences po, 2007.
3. John Stuart Mill, *Principes d'économie politique avec quelques-unes de leurs applications à l'économie sociale*, Paris, Guillaumin, 1873, t. II, p. 233.
4. Tom Malleson, *After Occupy. Economic Democracy for the 21st Century*, op. cit., p. 81.
5. Friedrich Hayek, *La Route de la servitude* (1944), PUF, 2013.
6. Tom Malleson, *After Occupy. Economic Democracy for the 21st Century*, op. cit., p. 71.
7. *Ibid.*, p. 81.
8. Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, op. cit., p. 131.
9. Par exemple, sous-déclarer systématiquement les capacités réelles de production de leur entreprise permettait aux dirigeants des entreprises soviétiques d'obtenir du Plan des objectifs faciles à atteindre, garantissant ainsi les primes associées à ces objectifs (János Kornai, *The Socialist System. The Political Economy of Communism*, Princeton, Princeton University Press, 1992).
10. Thomas Coutrot, « Socialisme, marchés, autogestion : un état du débat », Séminaire Matisse « Hétérodoxies », 18 octobre 2002, www.journaldumauss.net/?Socialisme-marches-autogestion-un.
11. Friedrich Hayek, « The use of knowledge in society », *The American Economic Review*, vol. 35-4, 1945, cité par Brian J. Robertson, *La Révolution Holacracy*, op. cit.
12. Williamson a obtenu le prix Nobel d'économie en 2009, en même temps qu'Elinor Ostrom (la théoricienne des communs, dont je reparlerai bientôt).
13. Oliver E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press, 1985.
14. Anita Williams Woolley, Christopher F. Chabris, Alex Pentland, Nada Hashmi, Thomas W. Malone, « Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups », *Science*, 330, 686, 2010.
15. Le QI moyen des membres du groupe, tout comme le QI le plus élevé du groupe, ne sont que faiblement corrélés à l'intelligence collective du groupe.
16. John Meyer, Natalie Allen, *Commitment in the Workplace : Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1997.
17. Thomas Wright, Russell Cropanzano, « Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, n° 1, 2000.
18. Brian Mullen, Carolyn Copper, « The relation between group cohesiveness and performance : an integration », *Psychological Bulletin*, vol. 115(2), 1994.
19. Avec un coefficient de corrélation de 0,41 contre 0,26 pour le second et 0,23 pour le troisième. Techniquement, l'échantillon est trop faible pour que les trois facteurs soient significatifs dans une régression linéaire où ils sont introduits simultanément : dans ce cas c'est le pourcentage de femmes qui demeure seul significatif.
20. Plus précisément, la variable testée est la variance du nombre de prises de parole des membres du groupe, mesuré par les badges sociométriques que portaient les participants.e.s.
21. Charles Duhigg, « What Google learned from its quest to build the perfect team », *The New York Times Magazine*, 25 février 2016.
22. Jean-Daniel Reynaud, *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, op. cit.
23. Amy Edmondson, « Psychological safety and learning behavior in work teams », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 2, 1999.
24. Je n'évoquerai pas ici la vaste littérature sur le « comportement organisationnel citoyen » (*organizational citizenship behavior*), où certains travaux mettent en évidence l'impact du travail et de son organisation sur les dispositions pro- ou antisociales des individus, et notamment leur engagement dans la vie associative hors travail. Voir Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents and Consequences*, Thousand Oaks, Sage Publications, Foundations for Organizational Science, 2006.
25. Robert Karasek, « Job Socialization : The carry-over effects of work on political and leisure activities », *Bulletin of Science, Technology & Society*, vol. 24, n° 4, 2004.

26. Helena Lopes, Sérgio Lagoa, Teresa Calapez, « Declining autonomy at work in the EU and its effect on civic behavior », *Economic and Industrial Democracy*, 35(2), 2014 ; John W. Budd, J. Ryan Lamare, Andrew R. Timming, « Learning about democracy at work : evidence on the societal effect of employee participation in decision making », 17th ILERA World Congress, www.ileraworld.com/dynamic/full/IL62.pdf. Ces études utilisent des techniques plus sophistiquées (dites à « variables instrumentales »), qui mettent en lumière le sens de la causalité.

27. Christophe Dejours, « Théorie du travail, théorie des pulsions et théorie critique : quelle articulation ? », art. cité, p. 147 et p. 149.

28. « Bien-être et Vote », CEPREMAP, Observatoire du bien-être, 2017, http://www.cepremap.fr/depot/2017/03/Bien_etre_et_vote.pdf.

29. Soit plus de 28 % des voix au premier tour.

30. En termes techniques, les *odd-ratios* de la variable « commune lepéniste » dans des modèles Logit expliquant les divers aspects du manque d'autonomie au travail sont en général significatifs au seuil de 1 % et compris entre 1,10 et 1,15 ; rappelons qu'il s'agit d'un minorant du lien réel.

31. On a placé les communes abstentionnistes à côté des communes lepénistes du fait de leur ressemblance quant au manque d'autonomie au travail.

32. Christophe Dejours (2009), *Travail et émancipation*, op. cit., p. 208.

33. Capacité non vérifiée lors du passage aux 35 heures en 2000, qui a laissé inchangé le partage traditionnel des tâches domestiques : voir Marc-Antoine Estrade, Dominique Méda, Renaud Orain, « Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie. Qu'en pensent les salariés un an après ? », *Premières Synthèses Dares*, n° 21-1, mai 2001.

34. Michael Löwy, « Écosocialisme et planification démocratique », *Écologie et Politique*, n° 37, 2008/3.

35. Simone Weil, *La Condition ouvrière*, op. cit., p. 201-211.

36. Bruno Théret, « Réduction du temps de travail et développement démocratique », in Thomas Coutrot, Dominique Méda et David Flacher (dir.), *Les Chemins de la transition. Pour en finir avec ce vieux monde*, Paris, Utopia, 2011.

37. Alexis Cukier, « Deux modèles de la centralité politique du travail », *Travailler*, n° 36, 2016.

38. *Ibid.*, p. 35.

39. Axel Honneth, « La démocratie, coopération réflexive. Dewey et la théorie contemporaine de la démocratie », *Mouvements*, n° 6, 1999.

40. Christophe Dejours, « Psychodynamique du travail et politique, quels enjeux ? », art. cité, p. 86.

41. John Dewey, *Later Works n° 13*, in *Collected Works*, Carbondale, Southern Illinois University Press, 1939, p. 320, cité par Laure Bazzoli, Véronique Dutraive, « La contribution de la philosophie sociale de John Dewey à une philosophie critique de l'économie », *Cahiers d'économie politique*, n° 65, L'Harmattan, 2013.

Chapitre 10

Les nouvelles pratiques du travail vivant

« Une équipe de travailleurs à la chaîne surveillés par un contremaître est un triste spectacle, au lieu qu'il est beau de voir une poignée d'ouvriers du bâtiment, arrêtés par une difficulté, réfléchir chacun de son côté, indiquer divers moyens d'action, et appliquer unanimement la méthode conçue par l'un d'eux, lequel peut indifféremment avoir ou ne pas avoir une autorité officielle sur les autres. Dans de pareils moments l'image d'une collectivité libre apparaît presque pure ».

Simone Weil, *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*, Paris, Gallimard, « Folio », p. 73.

C'est dans le mouvement réel de la société que s'affirment aujourd'hui de nouvelles pratiques qui renouvellent à la fois le travail et la démocratie. Jean-Marie Vincent, l'un des philosophes marxistes qui – à l'instar de Postone – a porté la critique du travail au nom de la valeur, a su néanmoins percevoir les limites de l'abstraction du travail : « la victoire du travail abstrait sur l'activité captée n'est jamais complète parce que la captation ne peut être l'annihilation complète de la pluridimensionnalité de l'activité humaine ¹ » ; il anticipait la possibilité que « des couches non négligeables puissent être amenées à mettre en question les abstractions réelles qui dominent la société en essayant d'explorer et d'expérimenter autrement cette dernière ». À partir des résistances que le travail vivant ne cesse d'opposer à l'abstraction, deux courants ont en effet émergé depuis lors, se distinguant tant par leur originalité théorique que par leur expérimentation à grande échelle : le travail collaboratif et le *care*. Porté plutôt par des hommes, le paradigme du travail collaboratif est né dans la communauté du web à partir de l'éthique *hippie* (voir chapitre 3). Le paradigme du *care*, surtout porté par des professions dites « féminines » et théorisé par des féministes, s'est affirmé d'abord dans les activités du soin. Bien sûr, la coopération et l'attention aux autres sont présentes dans toutes les situations de travail et n'ont rien de nouveau en soi. Mais l'essor du travail collaboratif et du *care* en tant que pratiques sociales autonomes exprime un contre-mouvement issu des profondeurs de la société, une réaction à l'abstraction croissante du travail sous emprise financière. Par leur dialogue et

leur fécondation réciproque, ces deux courants sont les possibles prémisses d'un mouvement social pour le travail vivant.

L'essor du travail collaboratif

Très tôt Internet s'est construit comme un outil privilégié pour organiser la coopération horizontale et souvent bénévole autour de projets fédérant des milliers puis des millions de contributeurs. Parmi cette myriade de projets, beaucoup ont réussi, certains ont atteint des dimensions colossales (Wikipédia, Linux et les logiciels libres...). Des plates-formes d'exploitation du précarat comme Uber ou Amazon cherchent à s'approprier le label « collaboratif ». L'usurpation est manifeste : le terme n'a de sens que pour qualifier des dispositifs de coopération entre pairs, basés sur l'ajustement mutuel², et non sur la hiérarchie. Les plates-formes de travail ne peuvent en aucun cas se prétendre « collaboratives » puisqu'elles reposent sur des inégalités structurelles de pouvoir ou de statut, comme entre les chauffeurs et la plate-forme Uber, ou bien entre les « fournisseurs » (ces *micro-jobbers* en ligne rémunérés quelques centimes par tâche) d'Amazon Mechanical Turk et leurs donneurs d'ordre.

Depuis quelques années le travail collaboratif déborde largement le domaine de l'immatériel et inspire des initiatives de production et/ou d'échange de biens très divers sur une échelle de plus en plus importante. On sait que des milliers de *Fab Labs* (« laboratoires de fabrication ») essaient dans le monde, offrant un cadre collaboratif pour produire – en bidouillant dans la bonne humeur, selon l'esprit typique du « mouvement du faire » – des équipements électriques ou mécaniques adaptés aux besoins des usagers³. Mais l'essor de la fabrication collaborative va bien au-delà des *Fab Labs*. Parmi bien d'autres, citons, par exemple, le projet Wikispeed d'automobile *open source*, qui permet la construction de voitures très écologiques à bas prix, sur la base de modèles modulaires. Ou les coopératives collaboratives du type de l'Atelier Paysan (www.latelierpaysan.org), un *farm lab* en pleine croissance, qui conseille et aide les paysan.ne.s à concevoir et construire des équipements et machines adaptés aux pratiques techniques et culturelles de l'agriculture biologique. Ou bien le réseau de télécommunication collaborative Guifi.net, qui assure l'accès au haut débit dans des zones reculées d'Espagne pour plus de cinquante mille usagers, *via* les ondes radio ou la fibre optique. Ces projets peuvent s'appuyer sur les plates-formes de *crowdfunding* comme KissKissBankBank pour les projets artistiques, Je finance un projet coopératif pour les Scop et Scic, ou Goteo pour les projets collaboratifs en Catalogne. L'expérience la plus passionnante en Catalogne est issue non des pouvoirs publics mais d'activistes de la société civile : la Coopérative Intégrale Catalane (CIC), fondée en 2009 par Enric Duran⁴. Après s'être fait connaître en 2007 en empruntant, sans aucune intention de rembourser, plus d'un demi-million d'euros

aux banques espagnoles pour les redistribuer aux mouvements sociaux, le « Robin des Bois des banques » s'est lancé après la crise des subprimes dans la construction d'un ambitieux réseau autogéré articulant souplement des groupes d'échange locaux, des circuits courts entre paysans et consommateurs, une coopérative de fabrication d'outils agricoles (du type de l'Atelier Paysan), une association de financement participatif, des coopératives d'habitat, des fab labs... Certes la CIC ne compte qu'un millier de coopérateurs mais elle n'a pas dix ans d'âge et inspire bien d'autres initiatives...

Du travail collaboratif aux communs

Ces projets collaboratifs donnent naissance à des « communs » au sens d'Elinor Ostrom : un ensemble de règles définies par une communauté en vue de produire et de partager des ressources de façon collaborative et durable. Ces ressources étaient initialement, dans les travaux d'Ostrom⁵, des biens naturels (eau, forêt, poissons...). Puis l'approche par les communs a été étendue aux connaissances⁶. Elle s'applique désormais à des projets de toutes sortes, agricoles, industriels, commerciaux ou financiers : les communs ne sont pas des ressources particulières, naturelles ou informationnelles, mais une manière d'organiser collectivement et démocratiquement la production et l'accès à des ressources, quelle que soit leur nature. Ainsi la municipalité « rebelle » de Barcelone a-t-elle fait de l'économie des communs l'un des axes principaux de sa politique, en s'appuyant explicitement sur quatre grands principes⁷ : l'organisation collective⁸ sur le plan local autour d'un projet et de valeurs partagées, l'autogouvernement du collectif, l'accès libre aux ressources créées, la recherche de la satisfaction des besoins sociaux et écologiques au-delà du simple profit.

Pour clarifier les rapports conceptuels entre « communs » et « travail collaboratif », on peut dire que tout commun repose nécessairement sur du travail collaboratif, c'est-à-dire une coopération entre pairs. En revanche, tout travail collaboratif ne produit pas nécessairement un commun : beaucoup d'expériences n'ont pas perduré, échouant à définir (de façon collaborative !) les règles qui auraient permis de stabiliser un commun autour du projet. Comme je l'ai évoqué au chapitre 7, Elinor Ostrom a synthétisé ses travaux sur la gestion communautaire des ressources naturelles par huit « principes de conception » essentiels à cet égard. Hervé Le Crosnier, infatigable artisan de la cause des communs, les résume ainsi⁹ :

- des groupes aux frontières définies ;
- des règles régissant l'usage des biens collectifs qui répondent aux spécificités et besoins locaux ;
- la capacité des individus concernés à les modifier ;
- le respect de ces règles par les autorités extérieures ;
- le contrôle du respect des règles par la communauté ;
- l'existence d'un système effectif de sanctions graduées ;
- l'accès à des mécanismes de résolution des conflits peu coûteux ;
- la résolution des conflits et activités de gouvernance organisées en strates différentes et imbriquées.

De ces conditions, toutes cruciales, la dernière est la plus complexe :

l'emboîtement des échelles de gouvernance (locale, régionale, etc.), dont la règle de subsidiarité (voir chapitre 7) ne donne que le principe général. Mais la troisième condition est sans doute la plus délicate : chaque membre doit avoir la capacité d'intervenir sur les décisions et sur les règles qui les organisent. C'est seulement ainsi que peut se déployer l'intelligence collective qui fournit aux communs leur capacité d'adaptation rapide aux changements internes et externes, comme on l'a déjà vu pour les entreprises autogouvernées : la démocratie est ici la condition de l'efficacité.

Au pays des Bisounours ?

S'il exclut en principe la domination, le travail collaboratif n'est aucunement exempt de rapports de pouvoir. À ce stade, un détour par Foucault est utile pour éclaircir la distinction entre pouvoir et domination, décisive pour tout projet émancipateur réaliste : « Par pouvoir, il me semble qu'il faut comprendre d'abord la multiplicité des rapports de force qui sont immanents au domaine où ils s'exercent, et sont constitutifs de leur organisation ; le jeu qui par voie de luttes et d'affrontements incessants les transforme, les renforce, les inverse ; les appuis que ces rapports de force trouvent les uns dans les autres, de manière à former chaîne ou système, ou, au contraire, les décalages, les contradictions qui les isolent les uns des autres ; les stratégies enfin dans lesquelles ils prennent effet, et dont le dessein général ou la cristallisation institutionnelle prennent corps dans les appareils étatiques, dans la formulation de la loi, dans les hégémonies sociales¹⁰. »

Le pouvoir est partout dans la société, mais la domination, c'est quelque chose de plus : « une structure globale de pouvoir [...], une situation stratégique plus ou moins acquise et solidifiée¹¹ ». Toute structure sociale – qu'il s'agisse d'un commun ou d'une armée – est traversée de jeux de pouvoirs ; mais toutes ne permettent pas forcément la « cristallisation institutionnelle » de ces rapports de force en une domination stabilisée.

Dans le travail collaboratif comme dans toute communauté politique, les participant.e.s arrivent en situation d'inégalité quant à leurs ressources culturelles, financières, oratoires ou symboliques, et n'ont pas tou.te.s la même influence sur les décisions. Mais aucun.e ne dispose d'une autorité qui fige ces rapports de force et les transforme en domination. Les règles du collectif doivent préserver cet équilibre en organisant le jeu des pouvoirs et des contre-pouvoirs.

Une affaire d'hommes ?

Collaboratif ne signifie pas non plus altruiste : outre le projet commun, les contributeurs sont souvent motivés par le désir de reconnaissance et de prestige, dans une émulation qui peut prendre des formes assez rudes, allant jusqu'à la stigmatisation ou la mise à l'écart des moins « performants ». C'est peut-être pourquoi le travail collaboratif enthousiasme surtout des hommes. Parmi les programmeurs qui forment la communauté Linux, 6 % seulement sont des femmes¹². Plus inquiétant encore, leurs contributions sont moins souvent validées par la communauté quand leur identité féminine est apparente, mais plus souvent lorsqu'elle est masquée par leur pseudonyme : les femmes sont des contributrices plus compétentes que les hommes, mais fortement discriminées...

Michel Lallement remarque que les *hackers* qui animent le « mouvement du faire » dans la baie de San Francisco sont très majoritairement (à 70 %) des hommes, et que les hackeuses sont souvent confinées dans certaines tâches. Certes à Noisebridge [le *hackerspace* finement décrit par Lallement], le comité d'animation composé de cinq membres élus doit obligatoirement comporter une femme, et les deux sexes « coopèrent en toute quiétude ». Mais « cela n'empêche pas les filles de se soucier plus fréquemment du nettoyage de l'espace, d'être plus investies dans des activités réputées "féminines" (la cuisine, la lecture, la couture...) et plus généralement de reproduire au sein de la communauté des pratiques qui, au-dehors, ne sont pas neutres du point de vue du genre¹³ ».

Sur Wikipédia, fleuron mondial de l'intelligence collaborative, moins de 10 % des contributeurs sont des contributrices. La plate-forme s'est fixé en 2011 l'objectif d'atteindre 25 % de femmes en 2015, mais sans succès¹⁴. Désappointée, l'ancienne directrice de la Wikimedia Foundation, Sue Gardner, a proposé « neuf raisons pour lesquelles les femmes ne contribuent pas à Wikipédia », dont le manque de temps du fait du cumul des tâches domestiques et professionnelles, le manque de convivialité, voire l'agressivité des échanges, le manque de confiance en soi... Une étude récente à propos du travail collaboratif sur Wikipédia confirme les différences genrées de rapport au savoir : à compétences égales, les femmes ont moins confiance en leur expertise et rechignent davantage à corriger les textes d'autres contributeurs¹⁵.

Ce biais virilo-centré du travail collaboratif a-t-il partie liée à ses fondements théoriques, ou est-il un accident historique ? Je penche pour la seconde hypothèse : en réalité la nature du travail collaboratif – la coopération entre pairs autour d'un projet commun – ne diffère pas du fonctionnement classique des groupes de pairs, que le théoricien des organisations Henry Mintzberg désignait

bien avant Internet par le terme d'« adhocratie », et dont on voit mal pourquoi il serait biaisé en défaveur des femmes. « L'accident » tient à la place importante de la technologie numérique dans l'émergence de ces formes de travail, et à la fascination masculine pour l'outil en général et l'informatique en particulier. De nombreux travaux confirment la place importante de la technologie, et notamment des TIC, dans la construction et la reproduction des rapports sociaux de sexe ¹⁶ : le quasi-monopole masculin sur le travail collaboratif reflète sans doute ce biais, qui pourrait décliner à mesure qu'Internet se banalise et que les projets collaboratifs se développent dans le monde réel.

L'éthique du *care* : nouveau paradigme pour le travail

La démasculinisation du travail collaboratif sera d'autant plus facile que l'éthique du *care*, l'autre grande innovation théorique et politique dans le domaine du travail, y prendra pied. L'éthique du *care* a été théorisée initialement par Carol Gilligan¹⁷ pour rendre compte de certaines dispositions éthiques originales et peu reconnues le plus souvent portées par des femmes. Elle permet aux personnes de résoudre les problèmes moraux qui se posent à elles non en appliquant les principes surplombants d'une théorie générale de la justice universelle – comme celles des grands philosophes occidentaux tels Kant, Rawls ou Habermas –, mais par une attention à la situation concrète et à ses enjeux spécifiques, toujours soumise au doute et à la remise en question.

Joan Tronto, autre théoricienne majeure du *care*, a montré le lien entre l'affirmation de la valeur et l'abstraction de la morale : l'émergence au XVIII^e siècle de « modes de vie organisés autour des exigences du travail salarié et du marché¹⁸ » a précipité le déclin des morales de type contextuel, reposant sur des « sentiments moraux » entre membres d'une communauté, au profit d'une morale abstraite et générale formalisée principalement par Kant. Le *care* est certainement l'une des réponses à l'interrogation de Moishe Postone : pour sortir du capitalisme sans renoncer à l'universel, comment penser une alternative à « l'universalisme abstrait » typique de la société du travail salarié et de la valeur, et inventer une « autre forme d'universalisme qui ne se fonde pas sur l'abstraction de toute spécificité concrète »¹⁹ ?

La problématique du *care* a ensuite été particulièrement mobilisée pour rendre compte des formes de travail liées aux soins des personnes ou à l'enfance : nounous ou domestiques dans la sphère privée, infirmières ou aides-soignantes dans les services publics, assistantes maternelles entre les deux. Dans la division sexuée du travail, les compétences mobilisées par ces activités sont considérées comme « naturelles », attribuées aux femmes des classes populaires et des minorités ethniques, invisibilisées et dévalorisées. Pourtant la vie ne serait pas possible sans leur travail : l'un des enjeux majeurs de la « politique du *care* » est de reconnaître sa centralité, d'assurer sa pleine reconnaissance et sa démocratisation.

La mondialisation libérale impacte fortement le *care* : le travail domestique au Nord est pour partie transféré vers des travailleuses immigrées venant du Sud. Les cadres néolibéraux, hommes et femmes pressé.e.s et stressé.e.s, ne peuvent tenir que grâce à elles. Dans les services publics « rationalisés », les patient.e.s ou enfants sont transformé.e.s en client.e.s standard auxquels il faut appliquer

procédures et « bonnes pratiques ». Les humains, objets du service, sont réifiés au nom d'une vision absurde de la productivité. Mais les travailleuses ne se résignent pas. Par leurs pratiques attentionnées, leur « amour des personnes âgées », selon l'expression des salariées d'un EHPAD enquêtées par Pascale Molinier, elles défendent « le sens d'une humanité commune²⁰ » qui est aussi le sens de leur travail : aider les autres à vivre et à se développer en tant qu'êtres humains. Elles montrent par là même que, malgré le mépris social dont leur travail fait l'objet, elles peuvent y trouver un sens, et même du plaisir – comme on l'a vu au chapitre 1 avec la mise en évidence de la catégorie des « invisibles », ces salariées mal reconnues mais fières de leur travail, particulièrement représentées dans les métiers du nettoyage et du soin.

Care et écoféminisme

De même que la logique des communs ne se limite pas à certaines catégories de ressources, naturelles ou numériques, l'éthique du *care* a une validité qui déborde très largement les seules activités du soin. La belle définition proposée par Joan Tronto le montre clairement : le *care* est « l'activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre “monde” de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend notre corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie ²¹ ». Voilà qui ouvre des perspectives pour toutes les activités de travail, où sont toujours impliqués nos corps, nous-mêmes et notre environnement.

Joan Tronto, bien que « de nombreux collègues [l'aient] pressée d'envisager le *care* comme faisant partie d'une éthique de l'environnement ou de l'écoféminisme ²² », n'a guère investi ce terrain, mais d'autres théoriciennes l'ont fait ²³, montrant comment la domination masculine va de pair avec le pillage de la nature et pourquoi une seule éthique du *care* permettra de refonder les liens entre les humains et la nature, de « prendre conscience que dans notre monde humain nous avons également affaire à des non-humains » qui sont fragiles et dont nous sommes dépendants ²⁴.

L'écoféminisme ne glorifie pas un respect « féminin » de la nature mais prône l'attention aux êtres vulnérables, humains et non-humains, dont l'interdépendance nous dicte une politique de prudence. La Terre Mère n'a pas besoin de nous, mais nous avons – ô combien – besoin d'elle. Et sa beauté mérite notre admiration et notre respect hors de tout calcul intéressé. Alors qu'hier et encore aujourd'hui, le travail abstrait vise à accumuler des richesses et des profits sans égard pour la nature, « maintenir, perpétuer et réparer notre monde » social et naturel est une belle ambition pour le travail de demain. C'est pourquoi Pascale Molinier peut dire qu'« à terme toutes les formes de travail et le travail en général devraient être transformés à partir de la perspective du *care* ²⁵ ».

Prendre soin... des motocyclettes

Matthew B. Crawford, lobbyiste pétrolier devenu réparateur de motos et auteur d'un vibrant *Éloge du carburateur*, dit-il autre chose ? Au service d'une finalité certes typiquement virile (faire rouler une vieille moto le plus vite possible), le mécano entre dans une relation de *care* avec l'objet qu'il répare et avec son propriétaire : « Les activités d'entretien et de réparation, qu'il s'agisse de véhicules ou de corps humains, sont très différentes des activités de fabrication ou de construction à partir de zéro. [...] Le mécanicien et le médecin, même chevronnés, sont confrontés chaque jour à la possibilité de l'échec, ce qui n'est pas le cas de l'architecte ou du constructeur. [...] Dans la mesure où les arts stochastiques ²⁶ interviennent sur des entités qui sont variables, complexes, et n'ont pas été créées par nous [...] il faut être attentif comme dans une conversation et non pas simplement affirmatif comme dans une démonstration. [...] Les objets n'ont pas seulement besoin d'être créés, ils ont besoin d'être entretenus et réparés²⁷. »

On pourrait ajouter qu'un architecte ou un constructeur qui n'est pas attentif aux besoins des client.e.s et habitant.e.s ni à l'impact écologique de ses projets ne fait pas non plus correctement son travail... Le *care* concerne autant la production que l'entretien et la réparation. Quand FAVI proclame que l'une de ses raisons d'être est « d'aimer le client » (voir chapitre 7), la métaphore renvoie clairement à une logique de *care* : pour être compétitif par rapport aux concurrents chinois, il faut prêter une attention extrême et personnalisée aux besoins de chaque client.e dans leur particularité. La conjonction du travail collaboratif dans les équipes autonomes (les « mini-usines » de FAVI) et de la logique de *care* ne rend pas seulement le travail plus vivant mais aussi plus efficace.

Deux expériences de nouvelles pratiques de travail dans l'éducation et la santé me semblent bien illustrer cette double promesse de l'hybridation entre *care* et travail collaboratif : enrichir le travail et améliorer ses résultats. Il s'agit du mouvement de la « classe inversée » dans l'Éducation nationale en France et du cas de l'association Buurtzorg aux Pays-Bas.

« Classe inversée » contre taylorisme scolaire

L'école de la République est malade et ses enseignant.e.s malheureuses. L'enquête PISA de l'OCDE le confirme à chaque édition, et à nouveau en 2015 : à rebours de l'idéal républicain, le système scolaire français est l'un des plus inégalitaires au monde. 40 % des enfants des catégories populaires y sont en difficulté, contre seulement 5 % de ceux issus de milieux favorisés. Le « malaise enseignant » provient de ce « décalage entre les attentes professionnelles et sociales de jeunes professeurs qui se faisaient une certaine idée de leur métier d'enseignant et la réalité qu'ils découvrent sur le terrain²⁸ ».

Les syndicats s'appuient, à juste titre, sur les résultats de PISA et les acquis de la recherche²⁹ pour avancer des revendications quantitatives (nombre de postes) : réduire la taille des classes améliore les performances des enfants défavorisés, surtout au collège. Ils soutiennent aussi le travail en équipe pour les enseignant.e.s (dispositif « Plus de maîtres que de classes »)³⁰. Mais les restrictions budgétaires ne se relâchent guère, et les enseignant.e.s s'épuisent à lutter contre les multiples réformes imposées : retraites, programmes, rythmes scolaires, collège, lycée... Dans l'Éducation nationale l'évaluation quantitative des performances, la multiplication des indicateurs contribuent, comme partout, à la perte de sens du travail.

Depuis quelques années pourtant, le mouvement dit de la « classe inversée », issue de la base enseignante, se développe sur un terrain essentiellement qualitatif : celui du travail vivant. Certes, depuis longtemps des institutrices et des professeur.e.s expérimentent à titre individuel des pédagogies plus actives (Montessori, Freinet...) ; mais dans la plupart des classes en France, une coupure de type taylorien sépare le maître détenteur des savoirs et les élèves récepteurs passifs³¹. La « classe inversée » remet en cause cette coupure : comme le manager de « l'entreprise libérée » – mais, là, aucun actionnaire ne viendra s'approprier les fruits de cette liberté –, l'enseignant.e devient le garant de « l'environnement nutritif » qui permettra aux enfants de « pousser tous seuls », pour reprendre l'expression de Getz et Carney (voir chapitre 7). Concrètement, les élèves regardent chez eux sur Internet, la veille du cours, une « capsule » vidéo qui présente en moins de cinq minutes – de façon certes « magistrale »³² – les principales connaissances à acquérir. La classe est alors consacrée entièrement à du travail en groupes (exposés, discussions, schémas...) autour des contenus vus la veille³³, les élèves s'y entraînent activement pour mieux s'approprier les savoirs et répondre aux objectifs assignés par l'enseignant.e.

Attention, égalité !

Les expériences de classe inversée n'ont pas fait l'objet d'une étude systématique : les bilans disponibles sont tirés par les acteurs eux-mêmes, qu'on pourrait suspecter d'être juges et parties. Néanmoins, en attendant une évaluation rigoureuse et indépendante, l'impact apparaît positif dans la quasi-totalité des cas relatés dans les médias ou la presse spécialisée, en particulier pour les élèves issus de milieux défavorisés : « élèves plus actifs et créatifs, enseignante disponible pour les enfants qui en ont besoin, Sandrine [l'institutrice interrogée] ne voit que des avantages quant au climat de sa classe et à l'efficacité des apprentissages. Même si elle reconnaît y consacrer beaucoup d'énergie », lit-on en mars 2013 dans *Fenêtres sur cours*³⁴, la revue du syndicat des enseignants du primaire, le SNUIPP.

Que le dispositif permette une progression des plus faibles et une réduction des inégalités, cela ne serait pas surprenant au regard de la référence souvent citée par ses partisans : comme le dit un prof de français, « j'ai l'impression de retrouver l'expérience de l'enseignement universel de Jacotot que Jacques Rancière analyse dans *Le Maître ignorant*, pour faire de la condition de l'émancipation l'égalité des intelligences qui coopèrent dans une aventure collective dont la quête est le savoir³⁵ ». (J'invite les lecteurs qui n'ont pas encore lu *Le Maître ignorant* à refermer ce livre pour se rendre dans la librairie la plus proche acquérir l'ouvrage de Rancière...) « L'enseignement universel », tout comme la classe inversée, part du postulat de l'égalité des intelligences. Il ne s'agit pas de croire que les élèves ont tous les mêmes facilités spontanées à apprendre, mais de donner *a priori* à chacun.e la même attention pour que tou.te.s se sentent habilité.e.s à exprimer et à développer leurs capacités. Comme dit le sociologue Jean-Pierre Terrail, partisan d'une « école de l'exigence intellectuelle », « il faut mobiliser les ressources intellectuelles des élèves des classes populaires plutôt que de s'adapter à leurs manques »³⁶.

Le travail collaboratif se développe ici entre l'enseignant.e et les élèves, et peut-être même surtout entre les élèves eux-mêmes, conformément au principe selon lequel on apprend mieux quand on doit expliquer. La classe inversée rejoint également l'éthique du *care*, dans la mesure où l'enseignant.e peut réellement porter une attention différenciée à chaque élève, et où les élèves eux-mêmes sont amenés à se soucier de leurs apprentissages mutuels. S'il se confirmait qu'elle permet d'améliorer à la fois l'attention aux autres et l'égalité, la classe inversée serait un beau spécimen hybride de *care* et de travail collaboratif.

En tout cas, impulsé par l'association Inversons la classe !, le mouvement fait tache d'huile : un MOOC dédié a ainsi vu affluer cinq mille inscrits en 2015³⁷. Des

secteurs de l'administration l'accompagnent avec sympathie ³⁸, peut-être appâtés par l'image – pourtant bien anecdotique – de modernité numérique, liée à l'usage des capsules en ligne. Mais si nombre d'enseignant.e.s syndiqué.e.s se lancent, les syndicats restent étonnamment en retrait. On trouve dans leur presse quelques témoignages mais guère de débats approfondis. Cette pratique nouvelle n'a pas été mise en débat dans le « chantier travail » de la FSU (cf. chapitre 2). Tout se passe comme si au nom de la liberté pédagogique, les syndicats estimaient ne pas devoir se prononcer sur cette méthode ou sur une autre. La liberté du travail de l'enseignant.e est traditionnellement revendiquée comme une liberté individuelle, « moyen pour l'enseignant de faire respecter la spécificité et l'autonomie de sa pratique professionnelle vis-à-vis de la hiérarchie administrative et des familles³⁹ », et pas comme une vision collective portée par un collectif de travail ou une communauté pédagogique.

Ce faisant, les syndicats risquent de porter insuffisamment le débat politique sur la qualité du travail et d'en rester à la gestion quantitative du travail abstrait (les horaires, les effectifs, les salaires). Pourtant, sans forcément prendre parti pour une méthode particulière – celle de la « classe inversée » a certainement ses faiblesses –, ils auraient tout intérêt à mettre en débat le travail vivant : les intérêts des travailleuses-enseignantes et des usagers-élèves se rejoignent ici de manière évidente. Il pourrait en aller de même dans beaucoup de professions, notamment dans le secteur des soins comme le montre la passionnante expérience de Buurtzorg pour les infirmières à domicile aux Pays-Bas.

Soins à domicile : la révolution Buurtzorg

La standardisation du travail, on l'a vu, a envahi les métiers de la santé. Aux Pays-Bas comme partout, les services de soins à domicile ont subi la loi commune : « une intraveineuse correspondait à une intervention de dix minutes, une toilette quinze minutes, un pansement dix minutes et un changement de bas de contention deux minutes et demie. [...] Pour pouvoir suivre la productivité des interventions, une étiquette avec un code-barres était collée sur la porte du patient et les infirmières le flashaient après chaque visite ainsi que celle du produit administré⁴⁰ ».

Les infirmières subissaient, impuissantes, cette absurde « rationalisation » du travail. Jusqu'à la création en 2006 par un infirmier exaspéré, Jos de Blok, d'une nouvelle entreprise, Buurtzorg, organisée sur la base d'équipes autonomes responsables d'une zone géographique. En quelques années, de 2006 à 2016, Buurtzorg a littéralement vampirisé le secteur des soins à domicile, passant de dix à dix mille infirmières à domicile, soit les trois quarts des effectifs de cette profession aux Pays-Bas.

Le secret de ce succès fulgurant ? Les équipes autonomes : dix à douze infirmières suivant cinquante patients dans un quartier. « Buurtzorg met l'accent sur l'autonomie des patients : les infirmières vont souvent sonner chez un voisin pour lui demander s'il serait d'accord pour aider la vieille dame d'à côté. Elles font leur possible pour qu'on puisse se passer d'elles ⁴¹. » Le travail collaboratif au sein des équipes permet de garantir une qualité de soins constante, les infirmières se remplaçant mutuellement en cas d'absence. Un Intranet performant fournit aux salariées toutes les ressources nécessaires (horaires, formations, évaluation du travail...) et sert d'agora à Jos de Blok et aux infirmières pour soumettre de nouveaux projets au débat interne.

Comme souvent l'efficacité économique est au rendez-vous, et au-delà : « une étude réalisée par Ernst & Young en 2009 a conclu que, par rapport aux autres entreprises du secteur, Buurtzorg réduit en moyenne de 40 % le temps passé auprès de chaque patient, ce qui est ironique quand on pense que le personnel prend le temps de boire un café, de parler avec le patient, la famille et les voisins, alors que les autres entreprises chronomètrent chaque "produit" à la minute près. Les patients restent moitié moins longtemps en soins, guérissent plus vite et deviennent plus autonomes. Les demandes d'admission aux urgences sont réduites d'un tiers et quand l'hospitalisation est inévitable, le séjour est plus court. Il en résulte des économies considérables pour la Sécurité sociale hollandaise : Ernst & Young estime qu'elles se monteraient à près de 2 milliards d'euros par an si

toutes les entreprises de services à domicile étaient aussi performantes que Buurtzorg⁴² ».

Même si Buurtzorg pousse très loin la décentralisation des décisions – avec un siège social réduit à une cinquantaine de personnes dans les fonctions supports – ce n'est pas une organisation horizontale : De Blok, le fondateur charismatique, demeure une autorité de référence toujours présente pour arbitrer les conflits. Les entreprises « libérées », on l'a vu, comme d'ailleurs très souvent les coopératives, ont besoin d'une incarnation humaine du projet...

En France, l'association Soignons humain tente d'implanter le modèle Buurtzorg : une première expérience est lancée à Lille fin 2017. Difficile d'imaginer ce que pourrait être le système de soins à domicile, et plus largement le système de santé, s'il était réorganisé sur la base de l'autogouvernement. On peut parier qu'il y aurait au final d'énormes économies budgétaires possibles – avec des approches moins technicisées et plus holistiques, considérant les patient.e.s non comme des codes de maladie déclenchant un protocole et ouvrant droit à un budget mais comme des êtres humains dignes qu'on prenne soin d'eux.

Dans tous les secteurs et tous les métiers, le travail vivant résiste. Mais il est des cas où il fait mieux que ça : s'appuyant sur les dynamiques du *care* et de la collaboration, il commence à reconfigurer l'activité à grande échelle. La multiplication et la mise en visibilité de telles pratiques professionnelles est sans nul doute un enjeu majeur pour la définition d'une politique du travail vivant.

Notes

1. Jean-Marie Vincent, « Flexibilité du travail et plasticité humaine », in Jacques Bidet et Jacques Texier, *La Crise du travail*, Paris, PUF, 1995, p. 158.
2. Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.
3. Michel Lallement, *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Seuil, 2015.
4. <https://p2pfoundation.net/wp-content/uploads/2017/10/The-Catalan-Integral-Cooperative.pdf>
5. Elinor Ostrom, *La Gouvernance des biens communs*, op. cit.
6. Elinor Ostrom, Charlotte Hesse, *Understanding Knowledge as a Commons*, Cambridge, MIT Press, 2007.
7. Mayo Fuster Morell, « Culture of the Commons », <https://www.tni.org/en/article/culture-of-the-commons>.
8. Les Anglo-Saxons et les Latino-Américains utilisent le terme « communautaire », mal considéré dans la France jacobine.
9. Hervé Le Crosnier, « Elinor Ostrom ou la réinvention des biens communs », blog.mondediplo.net/2012-06-15-Elinor-Ostrom-ou-la-reinvention-des-biens-communs.
10. Michel Foucault, *La Volonté de savoir*, Paris, Gallimard, 1976, cité in *Cours dialogique* de Daniel Colson et Philippe Corcuff, Université populaire de Lyon (22 mars 2010), http://unipoplyon.fr/wordpress/wp-content/uploads/2010/03/textes-foucault-pouvoir-2-colonnes-_colson-corcuff-2010_-_2_1.pdf.
11. Michel Foucault, « Le sujet et le pouvoir » (1982), repris dans *Dits et écrits*, t. II : 1976-1988, Paris, Gallimard, 2001, p. 1062, cité in Daniel Colson et Philippe Corcuff, op. cit.
12. John P. Mello Jr., « Study Finds Gender Bias in Open Source Community », 2 mai 2017, www.linuxinsider.com/story/84497.html#sthash.rIUQucrI.dpuf.
13. Michel Lallement, *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, op.cit., p. 198.
14. https://en.wikipedia.org/wiki/Gender_bias_on_Wikipedia.
15. Julia B. Bear, Benjamin Collier, « Where are the women in Wikipedia ? Understanding the different psychological experiences of men and women in Wikipedia », *Sex Roles*, vol. 74, n° 5, mars 2016.
16. Josiane Jouët, « Technologies de communication et genre. Des relations en construction », *Réseaux*, n° 120, 2003/4.
17. Carol Gilligan, *Une voix différente. Pour une éthique du care*, Paris, Flammarion, 2008.
18. Joan Tronto, *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*, op. cit., p. 63.
19. Moishe Postone, *Temps, travail et domination sociale*, op. cit., p. 245.
20. Pascale Molinier, *Le Travail du care*, op. cit., p. 113.
21. Joan Tronto, *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*, op. cit., p. 143.
22. *Ibid.*, p. 144.
23. Karen Warren (dir.), *Ecological Feminism*, Londres, Routledge, 1994 ; Émilie Hache (dir.), *Reclaim, recueil de textes écoféministes*, Paris, Cambourakis, 2016.
24. Catherine Larrère, « Care et environnement : la montagne ou le jardin ? », in Sandra Laugier (dir.), *Tous vulnérables ? Le care, les animaux et l'environnement*, Paris, Payot et Rivages, 2012, p. 250.
25. Pascale Molinier, *Le Travail du care*, op. cit., p. 35.
26. Chez Aristote, les arts « stochastiques » sont ceux où le résultat du travail dépend de trop de facteurs imprévisibles pour être totalement contrôlé.
27. Matthew B. Crawford, *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, La Découverte, 2011, p. 101-102.
28. Christian Baudelot, Roger Establet, « École, la lutte des classes retrouvées », in Louis Pinto, Gisèle Sapiro, Patrick Champagne, Marie-Christine Rivière, *Pierre Bourdieu, sociologue*, Paris, Fayard, 2004.
29. Thomas Piketty, Mathieu Valdenaire, *L'Impact de la taille des classes sur la réussite scolaire dans les écoles, collèges et lycées français. Estimations à partir du panel primaire 1997 et du panel secondaire 1995*, *Dossiers de l'enseignement scolaire*, n° 173, mars 2006.
30. « Appel pour l'enseignement prioritaire. Transformer l'école pour réduire les inégalités scolaires », http://www.snuipp.fr/IMG/pdf/SNUipp-FSU_APPEL_POUR_L_EDUCATION_PRIORITAIRE-2.pdf.
31. Pierre Waaub, « En finir avec le taylorisme scolaire », *Les Cahiers pédagogiques*, n° 490, juin 2011.

32. C'est la principale critique – avec l'amateurisme de certaines « capsules » – qu'Alain Beitone et Margaux Osenda opposent à la classe inversée : « La pédagogie inversée : une pédagogie archaïque », *Skhole.fr*, 22 juin 2017, <http://skhole.fr/la-pedagogie-inversee-une-pedagogie-archaique-par-alain-beitone-et-margaux-osenda>.

33. Pour une présentation de la méthode, de ses avantages et limites, voir www.pedagogie.ac-nantes.fr/numerique-et-enseignement/bibliotheque/la-classe-inversee-822625.kjsp.

34. Philippe Miquel, « Apprendre à l'envers », *Fenêtres sur cours*, n° 381, mars 2013.

35. Jean-Marie Lejeune, in Annick Arsenault Carter, Luc Chevalier, Jean-Marie Lejeune, « “Classe inversée” : les dix pièges à éviter », *Technologie*, n° 206, février 2017.

36. Jean-Pierre Terrail, « Pour une école de l'exigence intellectuelle (présentation). Un itinéraire de recherche », 2016, www.democratisation-scolaire.fr/spip.php?article220.

37. <https://www.reseau-canope.fr/notice/mooc-classe-inversee-a-lere-du-numerique.html>.

38. Voir <http://www.ac-montpellier.fr/cid97227/classe-inversee.html>, le soutien du réseau Canopé ou le parrainage du ministère de l'Éducation nationale au 1^{er} congrès francophone sur la classe inversée en juillet 2016.

39. <http://www.snuipp.fr/La-liberte-pedagogique>.

40. Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, *op. cit.*, p. 104.

41. *Ibid.*, p. 102.

42. *Ibid.*, p. 105.

Chapitre 11

Pour une politique du travail vivant

« À l'individu abstrait de la modernité liquide et fluide, libéré des attaches sociales et naturelles, s'oppose l'attention au monde vécu des humains. [...] Au lieu de l'arrachement à ce qui est donné, le lien et l'attachement pourraient être le fondement d'un monde dans lequel les personnes et les groupes comprennent et maîtrisent le sens et les conséquences de leurs actes, et manifestent leur autonomie existentielle. »

Geneviève Azam, *Le Temps du monde fini*, Paris, Les Liens qui libèrent, p. 139.

« Il suffit de regarder la nature pour comprendre que la vie est simple
Et qu'il faut revenir au point de départ
Au point où vous avez pris le mauvais chemin.
Il faut revenir aux fondements essentiels de la vie
Sans contaminer l'eau.
Quel genre de monde est-ce
S'il faut un fou pour vous dire
Que vous devriez avoir honte ! »

Andreï Tarkovski, *Nostalghia*, 1983.

De crise financière en péril écologique, d'injustice sociale en faillite démocratique, le capitalisme est bien fatigué. À la suite du Marx des *Grundrisse*, de nombreux penseurs critiques – dont Postone, Gorz ou Negri – expliquent cet épuisement par la contradiction immanente entre la raréfaction du travail et l'accumulation de biens. En déconnectant « le temps de travail consommé et la production de richesse matérielle¹ », la croissance exponentielle de la productivité saperait le fondement de la valeur capitaliste.

J'ai montré pourquoi ce diagnostic me semble à la fois mécaniste et illogique. Je lui préfère le jugement limpide de Simone Weil : le capitalisme « s'étend au-delà de ce qu'il peut contrôler ; il commande au-delà de ce qu'il peut imposer ; il dépense au-delà de ses propres ressources », et il est miné par « l'opposition entre le caractère nécessairement limité des bases matérielles du pouvoir et le caractère nécessairement illimité de la course au pouvoir en tant que rapport entre les

hommes² ».

Le capitalisme s'étend au-delà de ce qu'il peut contrôler en marchandisant sans trêve les services publics fondamentaux, la monnaie, la terre, le corps humain, la nature en général. Il commande au-delà de ce qu'il peut imposer en se livrant à sa pulsion mortifère vers l'abstraction du travail, ce projet sans cesse relancé de « dévitalisation du travail vivant ³ ». Il dépense au-delà de ses propres ressources en épuisant les travailleurs, les liens sociaux et les écosystèmes. L' *hubris* capitaliste est infiniment plus dévastatrice que celle des régimes oppressifs antiques ou médiévaux, car elle étreint l'ensemble des écosystèmes et menace la vie même.

À la source de ces périls se trouve la question de la démocratie au travail : qui décide quoi produire, comment le produire, au profit de qui ? Le travail doit être libéré de l'étouffante emprise financière pour laisser une chance à la vie. Il ne s'agit pas de « revenir au point de départ », mais d'instituer de nouvelles formes d'organisation du travail plus proches des « fondements essentiels de la vie » pour cesser d'avoir honte de ce que nous faisons au monde.

Autodéfense sociale

Menacée dans ses fondements, la société se défend. Les consommatrices, informées par les lanceurs d'alerte, deviennent plus vigilantes sur les conditions et les conséquences de la production. Les résistant.e.s à l'extraction des énergies fossiles luttent âprement ⁴. Les mouvements sociaux apprennent à coopérer : dans la lignée des forums sociaux mondiaux, les négociations climatiques coalisent syndicats, ONG et experts du monde entier. Les organisations syndicales s'engagent dans la critique du productivisme et pour une « transition juste ⁵ », tandis que les associations environnementales se soucient de reconversions industrielles et de redistribution des richesses. Ensemble elles revendiquent des taxes globales pour réduire les inégalités et financer les investissements verts, demandent que la création monétaire soit mise au service de la transition et pas des banques, promeuvent la réduction du temps de travail, les circuits courts, les alternatives locales et solidaires. Celles-ci font tache d'huile, popularisées par les médias alternatifs ⁶, des films comme *Demain*, des initiatives comme Alternatiba. La désobéissance civile devient un mode d'action familial, contre les OGM, l'évasion fiscale ou les combustibles fossiles. Face à l'autoritarisme néolibéral, les manifestations de résistance se durcissent, avec le « cortège de tête » contre la loi Travail ou les Black Blocks. Des intellectuels venus d'horizons divers réfléchissent ensemble à ce que serait une société conviviale où l'on saurait « s'opposer sans se massacrer ⁷ ».

Ça bouge aussi du côté du travail. Avec les « révolutions précaires ⁸ », les intermittent.e.s du spectacle inventent et défendent âprement un nouveau modèle d'emploi discontinu avec maintien – sous conditions – du revenu. D'autres jeunes vont goûter à la simplicité volontaire dans des communautés néorurales ou expérimentent la coopération et la gratuité dans des Zads. Pour se dégager de l'emprise des discriminations et de la soumission au patron, « les jeunes des cités populaires et de la banlieue parisienne font un usage tactique de l'intérim ⁹ », de l'auto-entrepreneuriat et d'Uber. (Il y a là évidemment une redoutable ambivalence : le mal-travail et les discriminations racistes dégoûtent du salariat certaines franges de la jeunesse et contribuent à légitimer la précarisation...)

En quête d'un travail qui ait du sens, des paysan.ne.s, des *hackers*, des travailleurs d'entreprises récupérées ou de coopératives, des plates-formes collaboratives, des communeur.e.s conçoivent, produisent et distribuent des biens et des services de qualité, respectueux de la nature, à des coûts maîtrisés. Largement ignorées des pouvoirs publics, ces initiatives sont pourtant la clé d'un

avenir vivable. Elles démontrent que justice, écologie et efficacité productive peuvent se renforcer mutuellement autour d'un projet partagé et d'un travail de qualité.

Plus près du cœur du salariat, les dégâts du « productivisme réactif ¹⁰ » suscitent les revendications syndicales et la mobilisation patronale. L'émotion provoquée par les suicides au travail a suscité des politiques de prévention des risques psychosociaux qui ont limité certains des pires excès. À la demande des syndicats, certaines entreprises créent des espaces de discussion sur le travail, avec parfois des formules vraiment innovantes, par exemple l'élection par les salarié.e.s d'« opérateurs référents », dans l'expérimentation à Renault-Flins animée par Yves Clot et son équipe¹¹. D'autres, comme on l'a vu, relancent des équipes autonomes ou même cherchent à « libérer » leurs salarié.e.s. Lassé.e.s de subir les réorganisations, des syndicalistes et des chercheur.e.s mènent des recherches-actions pour reconstruire le pouvoir d'agir des travailleurs.

Pourtant les politiques publiques demeurent timorées, voire franchement néfastes : la jurisprudence sur le « harcèlement managérial » n'est toujours pas inscrite dans le droit du travail, le *burn out* et la dépression ne sont toujours pas reconnues comme maladies professionnelles, les objectifs chiffrés ne sont toujours pas considérés comme des risques professionnels à combattre, la participation des salarié.e.s aux changements organisationnels ne sont toujours pas promus ; l'instance de représentation des salariés consacrée à leur santé au travail (le CHSCT) est supprimée au risque d'affaiblir les capacités d'action et les compétences spécifiques des élus du personnel. Des avancées significatives dans ces différents domaines permettraient pourtant de protéger bien mieux la santé des salarié.e.s, sans aucun effet négatif sur l'efficacité économique – bien au contraire.

Il faut cependant reconnaître que le mouvement syndical, pour l'essentiel, reste déficient sur la question du travail. Certes, une prise de conscience semble s'affirmer : pour Philippe Martinez (CGT), « il faut un syndicalisme de proximité avec les salariés, à l'écoute de leurs préoccupations et des solutions qu'ils proposent pour bien faire leur travail ¹² », et pour Laurent Berger (CFDT), « si on veut changer la société il faut commencer par changer le travail ¹³ ». Cependant sur le terrain, hormis quelques recherches-actions isolées, les syndicats peinent à intervenir sur le travail concret, ses conditions, son organisation et ses finalités. Ils restent souvent enfermés dans le « dialogue social » avec un patronat de plus en plus intransigeant, au lieu de rechercher des alliances avec des acteurs extérieurs à l'entreprise mais directement concernés par ses activités. Quand ils résistent aux réformes néolibérales, ils ne diversifient guère leurs formes d'action, malgré la

quasi-disparition des grèves et la faible efficacité des journées d'action et de manifestation.

Pourtant, s'appuyer sur les aspirations sociales à un travail de qualité et prendre vraiment en charge le débat sur ce thème pourrait contribuer à recharger les batteries syndicales. Car de l'énergie sociale, il y en a du côté du travail vivant, autour des dynamiques de la qualité du travail, du travail collaboratif et du *care*. J'ai avancé l'hypothèse selon laquelle une fécondation réciproque de la pratique (plutôt masculine) du travail collaboratif par l'éthique (plutôt féminine) du *care* pourrait accoucher d'une politique du travail vivant, et j'en ai proposé des exemples. Une telle politique ne pourra se construire qu'en pensant et en expérimentant de nouvelles formes d'organisation du travail, d'abord à des échelles locales ou sectorielles (mais pas forcément petites comme le montrent Linux ou Buurtzorg). Quelle pourrait être la base sociale d'un tel projet ?

La vie, cause commune

Philippe Davezies avance une réponse particulièrement stimulante. Je me permets ici une longue citation car je ne saurais dire aussi bien... « L'approche clinique du travail montre que les salariés ne se résignent pas, qu'ils résistent à l'abstraction de la prescription et à la dépersonnalisation du travail. Cette résistance ne découle pas d'un calcul conscient. Elle est le mouvement même de la vie qui tend à exprimer son potentiel et à déborder les formes qui la contraignent. Face aux lacunes de l'organisation du travail, les salariés répondent par ce qui leur paraît "naturel, évident, non questionnable" parce qu'exprimant leur rapport au monde. Face aux exigences de la situation, c'est leur sensibilité qui s'exprime et qui active les normes et valeurs sociales qu'ils ont incorporées au cours de leur parcours de vie. Ils passent donc leur temps à subvertir la pression à l'accélération et à la standardisation pour réinjecter, dans les interstices que leur laissent les failles de l'organisation, des intérêts qui débordent largement les prescriptions de la direction et des actionnaires. Ils le font dans la discrétion mais cela les conduit parfois à des affrontements violents avec leur hiérarchie. Simplement, cette résistance est individuelle. Située à la rencontre de deux types de particularités (de deux temporalités) : celle de la situation et celle de la trajectoire biographique, elle prend des formes toujours singulières qui impliqueraient un processus d'élaboration (donc la confrontation au point de vue d'autrui) pour accéder au statut d'engagement conscient et, au-delà, à la nature politique de l'enjeu sous-jacent : quel monde voulons-nous construire¹⁴ ? »

On retrouve ici la nature politique du travail qu'évoque Isabelle Ferreras. Les normes et valeurs sociales incorporées incluent aujourd'hui l'égale dignité de chaque être humain, le droit de chacun.e à participer aux décisions qui la concernent. Elles font aussi référence à la responsabilité envers les autres, à l'obligation de prendre soin du monde et de la vie¹⁵. Bien plus que la supposée contradiction entre la valeur d'échange et la productivité, c'est ce conflit entre le travail abstrait et ces valeurs fondamentales qui rend possible une politique d'émancipation fondée sur le travail vivant. L'organisation capitaliste du travail est par nature porteuse d'une « contradiction entre Argent et Activité¹⁶ », cette injonction contradictoire faite en permanence aux travailleurs, à la fois appelés à obéir et à s'impliquer, à être des objets passifs de la prescription et des sujets actifs de l'activité.

Ce hiatus nourrit en permanence la résistance et la créativité, plus souvent individuelle que collective, plus souvent silencieuse que tonitruante du travail vivant. Résistance et créativité qui s'incarnent dans les réalisations du travail

collaboratif, de l'économie solidaire et des acteurs locaux de la transition, mais aussi, dans les lieux de travail ordinaires, par le déploiement spontané du souci de bien faire et du *care* ou, plus rarement, les recherches-actions syndicales sur la qualité du travail. Une politique du travail vivant, ce serait en premier lieu l'affirmation sur la scène publique d'une cause commune à ces initiatives, celle de la défense et de la promotion du travail vivant contre les logiques du capital et de l'abstraction scientiste. Un mouvement social pour le travail vivant, en défense de la vie. Si nous le décidons, cette exigence pourrait irriguer de plus en plus profondément les luttes syndicales et écologistes qui se posent bien toutes cette même question : « Quel monde voulons-nous construire ? »

Faire parler le travail vivant

Il ne faut pas se cacher la difficulté de la chose. Construire le point de vue du travail vivant à partir de l'expérience quotidienne vécue par les travailleurs n'a rien de spontané. On l'a vu, il faut en général déployer une grande habileté pour bien faire son travail malgré les limites et les incohérences des instructions officielles. Mais ces compétences, inconnues des managers et non reconnues par eux, ne sont pas toujours connues des salarié.e.s. Elles sont souvent incorporées au fil de l'expérience – l'ouvrier.e qui « sent » sa machine, le pilote qui réagit en urgence à un imprévu, la guichetière qui adapte souplement ses réponses face aux demandes et aux réactions de l'utilisateur... : « L'intelligence au travail est essentiellement intelligence du corps, déposée dans le corps ; de sorte que le travailleur habile sait mettre en œuvre son intelligence mais ne parvient pas toujours à en rendre compte [...] l'intelligence est souvent en avance sur la conscience ou la connaissance qu'en a le sujet lui-même¹⁷. »

Cette « obscurité de l'activité » signifie que « les êtres humains sont beaucoup plus conscients de ce qu'ils ratent que de tout ce qu'ils déploient pour que les choses ne s'enrayent pas »¹⁸. Elle s'enracine dans le fonctionnement de notre cerveau. Le psychologue Daniel Kahneman, « Nobel » d'économie en 2009, a montré que le cerveau possédait deux modes d'organisation, le « système 1 » rapide, intuitif et émotionnel, et le « système 2 » lent, réfléchi, contrôlé et logique¹⁹. Dans le cours du travail, quand il faut réagir face à un imprévu, le « système 1 » s'active ; c'est ce qui ne marche pas qui attire l'attention. Lorsque – ce qui est loin d'être le cas général – le syndicat s'intéresse aux conditions de travail, les salarié.e.s vont évoquer les échecs et les frustrations, qui viendront alimenter le discours revendicatif, beaucoup plus facilement que les réussites même méritoires.

Le plus important, cette habileté incorporée grâce à laquelle ils et elles surmontent habituellement les difficultés, passe inaperçue des salarié.e.s. Tout un travail de confrontation méthodique avec les collègues est nécessaire pour que chacun.e se rende compte de l'originalité de sa manière de faire. Des méthodes existent qui reposent sur l'observation réciproque des collègues – « autoconfrontation croisée » par le truchement de vidéos²⁰, « instruction au sosie²¹ »... , d'autres sont à inventer. Ce travail d'élucidation a une portée politique importante : « C'est à travers cette prise de conscience que l'activité des uns peut enrichir l'activité des autres et que peut se développer une communauté d'intérêts et de valeurs nourrie de la diversité des expériences et des exigences de

chacun²². » Faire émerger sur la scène publique l'inventivité individuelle (ce qu'Yves Clot appelle le « style professionnel ²³ ») et collective (le « genre professionnel ») des salarié.e.s, c'est démontrer que l'entreprise est tributaire de leur ingéniosité. En prenant conscience de son rôle réel dans l'efficacité productive, le collectif réfute la prétention des directions à détenir le monopole de la rationalité, il renforce son identité et acquiert un pouvoir d'agir. Il peut alors légitimement revendiquer et obtenir des transformations dans l'organisation du travail. C'est le sens des recherches-actions récemment menées avec des organisations syndicales. Il y a un enjeu majeur à équiper en méthodologie les équipes syndicales sur une grande échelle, pour les aider à faire émerger, dans le débat avec les salarié.e.s, ces ressources méconnues et commencer à transformer les rapports de force.

Mener l'enquête sur le travail

Revenu d'existence, salaire à vie, planification écologique, semaine de quatre jours, redistribution des richesses, décroissance... La gauche ne manque pas d'utopies stimulantes. Mais comment les concrétiser quand on n'arrive même pas à freiner l'ubérisation ? Pour sortir de la pensée magique, il nous faut penser en même temps les changements souhaités et la construction du rapport de force nécessaire. Une stratégie de conquête électorale du pouvoir d'État peut constituer un outil important à cet égard mais lourd de potentielles déceptions si le changement engagé ne s'enracine pas suffisamment dans l'activité de travail et dans la société civile.

Une politique du travail vivant pourrait miser sur l'énergie considérable que déploient les travailleurs pour bien faire ce qu'ils ont à faire – et ne pas faire ce qu'on ne doit pas faire. La question clé est de transformer cette énergie omniprésente, mais dispersée, moléculaire, réprimée, en puissance politique : « comment le pouvoir d'agir, le contrôle (jamais entièrement suppressible) sur son activité, peuvent-ils constituer la base d'un pouvoir politique, d'un levier de contrôle des institutions²⁴ ? »

La théorie de l'enquête proposée par John Dewey peut ici nous inspirer. Une « enquête » est un processus par lequel les acteurs partent d'une « situation confuse et indéterminée » (dans notre cas, le « harcèlement moral » ou la « souffrance au travail ») pour d'abord la transformer en « problème » (ici, la liberté du travail), avant d'expérimenter des « solutions ».

La première étape est donc de problématiser la situation : « sans problème, on tâtonne dans l'obscurité²⁵ ». Chacun voit que beaucoup de travailleurs, surtout des catégories populaires, vivent dans la souffrance et la précarité, que les entreprises ne s'intéressent qu'au rendement pour l'actionnaire, que les produits du travail aggravent la crise écologique. Pour nos élites, le problème que pose cette « situation confuse et indéterminée » est l'excès de protections salariales qui bloque l'initiative des entrepreneurs. Pour la droite extrême, le problème est l'étranger et le mondialisme. J'ai essayé de convaincre le lecteur que le problème est plutôt l'absence de liberté du travail qui entrave la créativité et la responsabilité de tous.

Identifier ensemble un problème permet de constituer un « public », un groupe de personnes mobilisées autour du problème et décidées à expérimenter des solutions. En France le « public » néolibéral – rentiers, *start-uppers* et cadres dirigeants – s'est rassemblé autour d'Emmanuel Macron. Le « public » autoritaire – dont la fraction populaire subit souvent l'autoritarisme dans son travail –

soutient la droite extrême. Peut-on espérer constituer un « public » démocratique autour de la question de la liberté du travail ? Quelles expérimentations pourrait-on mener pour transformer la situation ?

Dans le domaine du travail, divers mini-publics se sont déjà constitués autour des questions de santé. Les victimes de cancers professionnels ont constitué des associations fort actives comme l'Andeva, l'Association nationale de défense des victimes de l'amiante. Des médecins, des chercheurs, des syndicalistes ont mené des expérimentations locales innovantes pour faire valoir les droits des malades et développer la prévention, telles l'Association médicale pour la prise en charge des maladies éliminables (APCME) dans le bassin industriel de Fos-sur-Mer, l'Association pour la protection de la santé au travail dans les métiers portuaires en Loire-Atlantique, (APPSTMP 44), le Collectif de soutien aux victimes des pesticides de l'Ouest ou le Giscop 93 en Seine Saint-Denis. Les initiatives ont souvent un impact local fort.

Les recherches-actions syndicales sur le travail, si elles se démultipliaient dans les professions, les entreprises et les territoires pour devenir un vrai mouvement, pourraient contribuer à fédérer l'énergie disponible dans le travail vivant et l'aspiration générale à la qualité du travail, pour poser la question politique de la liberté du travail. Imaginons, par exemple, qu'après le scandale du trucage des tests de pollution diesel par les constructeurs automobiles, une enquête conjointe soit menée, sur les plans local et national, par des chercheurs, des syndicats de l'industrie automobile et du secteur des transports, des associations écologistes et des collectivités territoriales sur les questions de qualité du travail et du service, d'emploi et de santé liées à ce secteur, débouchant sur des préconisations et des expérimentations conjointes. Ou bien que soit décidée par les personnels de santé, les chercheurs en sciences du travail et les usagers, une enquête sur la qualité du travail et du service public de santé, et des expérimentations de travail autogouverné : on peut penser que « l'intelligence libérée et constituant une force sociale²⁶ » trouverait là à se déployer.

Instituer le travail concret

Ces résistances et ces innovations sont la source vive issue de l'activité quotidienne de travail de millions de personnes et sans laquelle rien n'est possible. L'essor d'un mouvement social pour la liberté du travail pourrait contribuer de façon décisive à la reconstruction d'un pouvoir d'agir populaire. Mais il importe aussi de penser dès maintenant les institutions qui peuvent à la fois en naître et les renforcer. On ne saurait instituer le travail vivant car, pour le dire à la manière de Castoriadis²⁷ et de façon ramassée, il exprime le jeu de l'imagination radicale dans le cours de l'action humaine. Toutefois les institutions sociales peuvent jouer un rôle déterminant pour favoriser l'expression de son potentiel créatif ou au contraire l'étouffer. Celles du capitalisme ont pour propriété fondamentale d'enserrer le travail vivant dans la poigne de fer de la valeur abstraite. Un enjeu central pour l'émancipation et l'écologie est de défaire l'imaginaire de la « rationalisation » du travail pour donner une place centrale au travail vivant.

Si le travail vivant n'est pas instituable, le travail concret peut l'être. Cela passe par la création d'institutions qui valorisent non pas seulement des indicateurs financiers ou quantitatifs, mais les effets qualitatifs du travail sur le monde social et naturel. En incluant donc dans ces effets non seulement la qualité d'usage des produits du travail – les biens et services utiles et durables –, mais aussi la qualité politique des rapports sociaux produits dans le travail – l'égalité et l'autonomie. Mettre la qualité, en ce double sens, au cœur du processus de travail, c'est ce que font déjà les acteurs de l'éthique du *care* – qui prêtent attention aux effets concrets du travail – et ceux du travail collaboratif – qui inventent des règles pour l'autogouvernement. Dans ces mouvements, de nouvelles significations imaginaires sont au travail, qui contestent radicalement les significations capitalistes et productivistes.

Quelles institutions, quelles politiques publiques pourraient entrer en résonance avec ces mouvements, les renforcer, voire leur donner la prééminence sur le travail mort ? Des secteurs importants de la gauche syndicale et politique, en particulier sa frange antiproductiviste, tendent à présenter la réduction du temps de travail comme l'exigence clé qui permettrait à la fois une amélioration des conditions de vie, une réduction du chômage, une redistribution des richesses, une prise de distance vis-à-vis du consumérisme et une plus grande activité politique des citoyen.ne.s. La réduction du temps de travail peut être un levier majeur. Mais cette stratégie serait illusoire si elle restait prisonnière du travail abstrait. En persistant à ignorer la question du travail vivant, elle nous amènerait à être « esclaves deux heures par jour ». Au moins autant que la réduction quantitative de

la durée du travail, c'est l'augmentation qualitative de la liberté du travail qu'il faut mettre au cœur d'une stratégie politique émancipatoire, car comme le dit bien Michel Husson, paraphrasant Simone Weil, « être exploité, contraint à un travail aliéné, ne serait-ce que deux heures par jour, c'est être asservi le reste du temps²⁸ ». Couplée à un recul de la subordination, la RTT pourra contribuer à rapprocher le marché du travail du plein-emploi. Dans un contexte de travail asservi et de productivité stagnante, elle ne peut qu'être l'instrument d'une intensification et d'un asservissement supplémentaires.

La qualité du travail, exigence vitale

« Une organisation du travail telle qu'il sorte chaque soir des usines à la fois le plus grand nombre possible de produits bien faits et des travailleurs heureux » : voilà qui pourrait être une belle définition de la qualité du travail... à condition d'y ajouter « heureux et libres ». Mais Simone Weil, pour une fois peu originale, voyait cette organisation idéale comme un compromis entre des exigences contradictoires : « les besoins de la production et les besoins des producteurs ne coïncident pas forcément [...], mais on peut tout au moins s'approcher d'une telle solution en cherchant des méthodes qui concilient le plus possible les intérêts de l'entreprise et les droits des travailleurs »²⁹.

Les récents développements théoriques et pratiques de l'autogouvernement d'entreprise et du travail collaboratif remettent en question ce postulat jusqu'ici incontesté y compris à gauche : le travail, réorganisé selon des principes d'égalité et d'autonomie, voit son efficacité productive non pas diminuée mais accrue. En outre on ne peut plus contester, à la suite des nombreux travaux sur les indicateurs de richesse³⁰, que la mesure de l'efficacité du travail doit intégrer ses effets sur les humains et la nature : selon la formule de Jean Gadrey, « il faut passer de la productivité à la qualité³¹ ». Un travail de qualité exige une attention aux conséquences des différents choix possibles de production et une délibération démocratique sur ces choix. Et donc des entreprises qui, par leur structure et leur gouvernance, puissent produire cette attention et cette délibération.

Concernant la structure, j'ai montré (chapitre 7) que l'analogie avec la théorie des systèmes vivants permet de comprendre comment la décentralisation des décisions dans l'entreprise autogouvernée rend possible un haut niveau de performance productive par le déploiement d'une éthique du *care* : au-delà des ratios comptables et financiers, qui demeurent évidemment indispensables pour évaluer l'économie des moyens, il s'agit de porter attention aux finalités, aux besoins réels des usagers-clients et de l'environnement. Au point de vue surplombant et abstrait de la finance, doivent succéder la prise en compte et l'adaptation rapide aux situations concrètes locales. Il faudra beaucoup expérimenter pour affiner les modélisations, dont la sociocratie n'est sans doute qu'une parmi d'autres.

L'entreprise ne deviendra pas pour autant un nirvana, ni le travail un enchantement quotidien. Produire, c'est toujours se confronter à la résistance du réel et aux désaccords avec les collègues. Décider, c'est toujours arbitrer entre des attentes contradictoires. Dans le travail comme ailleurs, la souffrance et le conflit sont inéliminables. Ce que montrent précisément les avancées récentes, c'est que

l'intelligence collective est plus efficace pour surmonter cette résistance et plus légitime pour arbitrer ces conflits. C'est aussi que l'intelligence collective suppose la confiance et l'égalité entre les participants.

Voilà pourquoi l'autogouvernement appelle une révolution démocratique de l'entreprise. On ne peut nier les mérites d'un Zobrist ou d'un De Blok, les dirigeants de FAVI et de Buurtzorg, mais la figure paradoxale du « leader libérateur » mène à une impasse. Tant que les pouvoirs de changer les règles de travail, de distribuer la richesse créée, de supprimer des emplois ou même de vendre l'entreprise demeurent l'apanage d'un seul ou de quelques-uns, la désillusion – la « dérision managériale » – est presque inévitable. Il est très nécessaire de développer la participation des salarié.e.s aux décisions sur leur travail, mais l'entreprise, qu'elle soit « libérée » ou « délibérée ³² », ne peut tenir durablement ces promesses sous la dictature des actionnaires. L'autogouvernement du travail suppose l'autogouvernement de l'entreprise. Dans les termes de Christophe Dejours – même si cet auteur est plus enclin à fonder qu'à contester la légitimité des hiérarchies ³³ –, la « déontique du faire », c'est-à-dire la création de règles pour la coopération dans et autour du travail, ne peut s'affirmer durablement sans une « déontique institutionnelle » – l'invention d'une gouvernance démocratique de l'organisation.

Entreprise à mission...

Le divorce apparaît flagrant entre les entreprises et la société. Fraude fiscale (Apple, Google...), fraude écologique (Volkswagen, Audi, Renault...), licenciements boursiers (Whirlpool, Michelin...), spéculation effrénée (BNP Paribas, Deutsche Bank...), rachats massifs d'actions pour faire monter les cours (Dassault, HSBC...), délocalisations et sous-traitance inhumaine (Rana Plaza...) : les multinationales ont elles-mêmes sabordé la crédibilité de leurs démarches de « responsabilité sociale et environnementale » (RSE) et « d'investissement socialement responsable ». À l'orée des années 2000, l'ONU et les plus grandes firmes mondiales avaient pourtant signé en grande pompe un « Pacte global » promettant un engagement fort pour un capitalisme éthique. Chaque année, de plus en plus de multinationales publiaient des rapports de plus en plus rutilants pour vanter leur souci du bien commun. Mais les opinions publiques ne croient plus à leur sincérité. La bulle de la RSE a éclaté, de façon concomitante à la bulle financière – ce qui n'est sans doute pas un hasard. L'illégitimité et l'irresponsabilité de la gouvernance actionnariale sont mises à nu.

Depuis lors, l'hégémonie intellectuelle des théoriciens de la *corporate governance* est battue en brèche par au moins deux courants de recherche : le premier veut étendre l'objet social de l'entreprise, l'autre veut démocratiser sa gouvernance.

La première approche conteste la focalisation de l'entreprise sur le seul profit. Elle préconise la création d'un nouveau type d'entreprise dite « à mission », dotée d'un projet d'ordre qualitatif, social ou environnemental, et opposable à la logique de maximisation du profit. En somme, un travail concret opposable au travail abstrait. Ainsi des chercheurs en gestion proposent une « théorie de l'entreprise fondée sur le projet » (ou *Project-Based View*), où l'entreprise serait « un projet collectif possédant tout à la fois un contenu éthico-politique, un contenu technico-économique (les besoins ou missions que l'entreprise entend satisfaire à travers le métier qu'elle choisit d'exercer et les compétences qu'il recouvre) et un contenu organisationnel (les voies et moyens de l'action) ³⁴ » : en bref, une entreprise qui assure la double qualité, d'usage et politique, du travail.

Des entrepreneurs sociaux nord-américains promeuvent d'intéressantes innovations juridiques en ce sens. Inquiets du risque « Ben & Jerry's », où un actionnaire, en accord avec l'actuel droit des sociétés, a fait un procès aux dirigeants qui ne géraient pas uniquement en fonction du profit, ils ont poussé de nombreux États nord-américains à créer de nouveaux statuts d'entreprise, la *benefit corporation* (BC) et la *flexible purpose corporation* (FPC)³⁵. Les

fondateurs de ces entreprises peuvent leur assigner une mission sociétale, définie de façon générique dans le cas de la BC, plus précise pour la FPC. À la différence des promesses verbales de la RSE, les dirigeants de l'entreprise sont tenus de respecter la mission, qui est un engagement crédible et de long terme ; tout changement de mission devant être approuvé par deux tiers des actionnaires. Les engagements font l'objet d'un contrôle annuel, réalisé par un tiers accrédité dans le cas de la BC, ou *via* un rapport spécifique à l'assemblée générale pour la FPC.

En France, Blanche Segrestin et Armand Hatchuel ³⁶, du Centre de gestion Mines ParisTech, ont élaboré un statut de « société à objet social étendu » (SOSE), inspiré des initiatives nord-américaines, mais avec une originalité supplémentaire : un conseil d'entreprise, distinct à la fois du conseil d'administration et de l'assemblée générale, serait habilité à évaluer la gestion des dirigeants et à émettre des recommandations à caractère impératif. Il serait composé des parties prenantes concernées par l'objet social étendu et de personnes qualifiées pour évaluer sa gestion. Le projet de SOSE a reçu des soutiens éclectiques, allant de Jacques Attali à la Fondation Sophia-Antipolis ou au fonds d'investissement éthique Citizen Capital. Le principal problème de ces propositions est leur caractère facultatif, réservé aux dirigeants « vertueux ». Pas sûr qu'on puisse ainsi enclencher une dynamique de transformation sociale... Il faut donc viser une obligation générale pour les entreprises de diversifier leur objet social.

... et gouvernance démocratique

La seconde approche est plus radicale, car elle vise à en finir avec le monopole des actionnaires sur le pouvoir de direction de toutes les entreprises. Il ne s'agit plus seulement d'instaurer classiquement un contre-pouvoir social au pouvoir économique comme le proposait Simone Weil ³⁷ : cela a été fait en 1945 avec la création des comités d'entreprise et d'hygiène et de sécurité, conquêtes d'ailleurs aujourd'hui battues en brèche. Ce sont les décisions de gestion elles-mêmes qui doivent faire l'objet de la délibération, pas seulement leurs conséquences sociales.

Isabelle Ferreras propose ainsi qu'une « chambre du travail » équilibre le pouvoir du conseil d'administration, la chambre du capital. Les décisions stratégiques ne pourraient être prises que conjointement par les deux chambres ³⁸. Dans le même esprit Attac³⁹ propose que le comité d'entreprise (désormais comité social et économique) soit élargi aux parties prenantes extérieures (salarié.e.s des sous-traitants, associations environnementales, riverains...) et dispose d'un droit de veto sur les décisions majeures en matière d'investissement et d'emploi. Les actionnaires conserveraient certes du pouvoir mais pas une domination. De telles dispositions sont absolument décisives pour que les innovations et les investissements qui structurent notre avenir fassent l'objet d'une délibération quant à leurs conséquences écologiques, sociales et politiques : « on n'arrête pas le progrès », peut-être, mais on peut l'orienter vers des finalités compatibles avec la dignité et la vie. Faute de quoi nous périrons de l'*hubris* scientifique et capitaliste.

Élargissement des finalités de l'entreprise et démocratisation de sa gouvernance sont donc deux visées complémentaires, qui ne devraient pas être dissociées. Définir une mission sociétale – un travail concret – pour l'entreprise sans changer sa gouvernance risque fort de déboucher sur les apories de « l'entreprise libérée » – à la fois ultraminoritaire et souvent décevante. À l'inverse, la chambre du travail ou le comité social et économique élargi aurait tout intérêt à négocier avec les actionnaires un accord pérenne sur les missions fondamentales de l'entreprise qui servirait de référence aux salarié.e.s dans leurs décisions quotidiennes. La loi pourrait, par exemple, stipuler que toute entreprise doit se doter d'au moins deux missions d'ordre écologique et social qui expriment sa contribution originale à la tâche de « maintenir, perpétuer et réparer notre monde ».

En tout état de cause, objet social étendu et/ou gouvernance démocratisée seraient illusoires pour une entreprise dépendant d'un actionnariat liquide sur les marchés financiers. Les investisseurs court-termistes n'ont aucune raison de respecter la mission de l'entreprise ni ses procédures démocratiques : même si une

chambre du travail détient formellement une part du pouvoir, il leur suffit de vendre massivement leurs actions pour contraindre le management et les salarié.e.s à rentrer dans le rang. Certes, les promoteurs de « l'entreprise libérée » affirment, parfois à raison, que ses performances financières ne déplairaient pas aux actionnaires les plus exigeants. Mais ils donnent aussi maints exemples de firmes « libérées » où les actionnaires, à la moindre turbulence même totalement exogène, s'empressent de revenir à des pratiques managériales plus classiques, qui leur redonnent une position de domination. Il faudra donc mettre l'entreprise à l'abri du jugement d'acteurs financiers totalement déconnectés de son projet : par exemple, en réservant le droit de vote aux actionnaires stables, ou en appliquant le principe démocratique « une personne, une voix ».

Un salariat sans subordination

L'autodéfense de la société, la sauvegarde de la démocratie, la survie de nos écosystèmes exigent aujourd'hui d'instituer le travail concret, d'établir la prééminence du travail vivant sur le travail mort. Le salariat doit sortir du piège de la valeur capitaliste qui l'enferme dans sa logique purement quantitative et abstraite. Il doit reprendre la main sur le travail et ses finalités concrètes. Il ne s'agit pas seulement de viser à redonner « une connotation positive à l'obéissance » en recherchant « la coopération dans la subordination » ⁴⁰ comme le propose Olivier Favereau dans un ouvrage par ailleurs très stimulant. L'enjeu est bien plutôt celui qu'indique Danièle Linhart, faire reculer la subordination qui mutile les capacités et la santé des travailleurs et de la nature ⁴¹. La pleine reconnaissance de l'intelligence sensible des personnes et des collectifs de travail, l'affirmation des logiques du *care* et du travail collaboratif, la refondation institutionnelle de l'entreprise en sont de premières conditions vitales. Des expériences multiples sont déjà engagées dans ce sens, dont j'ai évoqué certaines. Mais rien ne sera possible sans un changement d'échelle. Les nouvelles formes du travail vivant ne répondront aux défis posés qu'en participant à une reconfiguration plus globale de l'économie.

Je ne chercherai pas ici à détailler un projet institutionnel d'économie vivante et démocratique, qu'on pourrait appeler « délibéralisme ⁴² ». Un tel projet devra allier les mécanismes de la délibération politique pour décider des choix structurants (réduction drastique des inégalités de revenus, taux d'investissement et critères d'affectation des ressources pour l'investissement, objectifs de transition écologique...) et les mécanismes du marché pour guider les décisions quotidiennes des producteurs ⁴³. L'idée générale est celle d'une économie incluant des marchés du travail et des produits mais pas du capital, guidée par une planification participative de l'investissement. Elle suppose l'instauration d'une coopération commerciale internationale au lieu du libre-échange, la fermeture des marchés internationaux de capitaux et la relocalisation sélective des productions ⁴⁴.

Pour en rester à la question du travail, sa libération ne saurait se limiter à la réforme de l'entreprise évoquée ci-dessus : contre le projet néolibéral d'un libre marché du travail subordonné, il faut imaginer au contraire un marché régulé du travail libre, où les personnes pourraient aller et venir d'une activité salariée dans une entreprise autogouvernée à une activité entrepreneuriale, individuelle ou collective, en passant par une période de formation professionnelle ou d'activité civique.

La liberté du travail accroît les responsabilités qui pèsent sur les salarié.e.s. Prêter attention au monde alentour, imaginer les réponses aux tensions décelées, solliciter les avis des parties compétentes, décider soi-même au quotidien, mettre en œuvre et suivre l'impact des décisions... on l'a vu, le travail libéré n'est pas moins intense que le travail subordonné, bien au contraire. Il demande un engagement, une confiance en soi et en les autres incompatibles avec la précarité et la peur du lendemain.

C'est dire que, même si l'on peut trouver de la liberté hors du salariat – comme le montrent l'agriculture paysanne ou l'artisanat –, il faut écarter toute idée d'abolition du salariat. La « libre association des travailleurs » était la belle utopie du mouvement ouvrier naissant. Mais le salariat était alors perçu comme pure subordination, un esclavage masqué. Depuis, des décennies de luttes sociales ont débouché sur la protection sociale et le droit du travail. Le principe de la subordination a été modéré (négociation collective sur les conditions de travail, droits des élus du personnel, droit de retrait des salarié.e.s...), et l'insécurité sociale contenue (régulation des licenciements, assurance-chômage...).

Les néolibéraux veulent réactiver la précarité pour accroître encore la subordination. Avec la sous-traitance, le *micro-jobbing*, l'auto-entrepreneuriat, ils ont engagé le démantèlement du salariat pour remplacer la subordination hiérarchique par la subordination économique de pseudo-travailleurs indépendants. Il faut au contraire pousser jusqu'au bout le double mouvement de recul de la subordination et de sécurisation du salaire. Face aux inlas sables réformes néolibérales de précarisation du travail, juristes et syndicalistes ont élaboré depuis vingt ans des propositions de « sécurité sociale professionnelle » ou « d'état professionnel des personnes » qui répondent déjà largement à la question posée : comment construire à la fois la liberté du travail et sa sécurité, qui n'ont pas de sens l'une sans l'autre ?

Dans une économie vivante en transition écologique, il existera toujours des mouvements de création et destruction d'entreprises et d'emplois : toutes les mobilités ne seront pas libres et volontaires. Tout indique néanmoins que, dans le délibéralisme, les entreprises autogouvernées – tout comme les coopératives aujourd'hui – auraient beaucoup moins recours aux licenciements pour motif personnel ou économique. Motif personnel : en l'absence d'autorité hiérarchique, les procédures d'arbitrage déboucheraient bien moins souvent sur des ruptures. Motif économique : la flexibilité des primes (au-delà du salaire de base auquel on ne saurait déroger) pourrait amortir les chocs, là encore comme dans les coopératives. Le cas échéant, les éventuelles restructurations devront être justifiées et financièrement sécurisées pour les personnes. Elles pourront ainsi être

acceptées et vivables, tout à l'inverse des actuels plans de « dégraissage » à répétition.

Un salaire à vie

Une condition essentielle de la liberté du travail est donc l'existence d'un salaire de base garanti, correspondant au niveau de qualification de la personne et indépendant de sa position conjoncturelle sur le marché du travail. Ce salaire de base ne sera pas fonction du travail effectué – on a vu que la correspondance étroite entre tâches et rémunération est l'un des principaux outils de l'abstraction du travail –, mais des compétences et de l'expérience des personnes, de leur « qualification personnelle⁴⁵ ».

Toute société humaine est un entrelacement de droits et de devoirs : dans une société démocratique en transition, chacun.e devra contribuer à « maintenir, perpétuer et réparer notre monde » par son travail et voir son engagement reconnu par un salaire. Bien qu'il ne pose pas la question du travail vivant et qu'il fasse de la cotisation sociale un fétiche, Bernard Friot défend une proposition féconde, celle du salaire à vie comme droit individuel inaliénable, reconnaissance politique du statut de producteur-citoyen – ou plutôt de travailleur libre –, à l'opposé du salaire lié au poste de travail, des allocations soumises à des contrôles humiliants ou des minima sociaux stigmatisants.

Aux deux modes de reconnaissance salariale déjà existants – le marché pour les salarié.e.s d'entreprise, l'État pour les fonctionnaires et les chômeurs –, il faudra ajouter un troisième : la société civile locale pourra attribuer un salaire de transition ou « revenu de transition économique⁴⁶ » aux porteurs de projets œuvrant à la transition écologique et sociale. Dans la logique du délibéralisme, des commissions municipales spécialisées, composées d'élus locaux, de représentant.e.s du tissu associatif et d'une majorité de citoyen.ne.s tiré.e.s au sort, seraient chargées d'attribuer et de reconduire ce salaire de transition en fonction de l'impact des projets financés sur la collectivité.

Quant aux personnes qui ne pourraient ou ne voudraient pas, pour une raison ou pour une autre, rechercher ou trouver un emploi, elles devraient bénéficier d'un revenu garanti égal au salaire minimum, attribué sur leur demande sans autre condition que l'absence d'emploi. La crainte d'un abus massif, déjà largement fantasmatique aujourd'hui, serait encore moins plausible dans une société où le travail aurait largement cessé d'être une souffrance. Le revenu de base inconditionnel est une excellente idée... à condition de le réserver à ceux qui n'ont pu ou voulu bénéficier de la liberté du travail.

Qui fera le sale boulot ?

Naïveté coupable, escroquerie intellectuelle, utopie pour bobos, nous diront les sceptiques et les « hommes du réel⁴⁷ ». Comment croire qu'on puisse s'épanouir en changeant un vieillard grabataire, en nettoyant les toilettes des autres, en abattant du bétail ? Comment « libérer » le sale boulot, celui qu'il faut bien faire mais que personne ne peut aimer ?

Cette critique n'est pas recevable : elle prend pour irrémédiable la stigmatisation sexuée des activités de *care*, elle naturalise des situations socialement construites. En premier lieu, la division sociale du travail sera transformée avec la nécessaire réduction des inégalités de revenus ⁴⁸ : s'il y a moins de très riches et de très pauvres, il y aura moins d'emplois domestiques méprisés. Mais surtout, la valorisation sociale et les conditions de travail seront améliorées en premier lieu pour les métiers les plus pénibles. Il n'y a pas de « sale boulot » en soi. Comme l'expriment les « invisibles » identifiées au chapitre 1 dans l'enquête « Conditions de travail et risques psychosociaux », les travailleuses du soin ou du nettoyage, même si leur travail est socialement déprécié, peuvent parfois y trouver de la fierté et même de la beauté. Fatima Elayoubi l'a superbement formulé : « personne ne parle de notre art. Les femmes et les hommes pour qui je remets de l'ordre [...] reviennent le soir et retrouvent des petits coins de paradis [...]. Mais ils ne parlent jamais de nous, les artistes et les artisans, qui assumons le quotidien, la beauté du bureau, du petit paradis, de l'élégance de la chemise⁴⁹ ».

Isabelle Ferreras montre comment les caissières, alors même qu'elles souffrent elles aussi du mépris attaché à leur métier, trouvent dans leur emploi une source de sociabilité et de reconnaissance ⁵⁰. Même Marlène Benquet⁵¹, dans sa description fort sombre de l'étau disciplinaire qui enserme l'activité des caissières de Carrefour, note que les caissières « professionnelles » (relativement âgées et sans autre perspective d'emploi), à la différence des « étudiantes », démontrent une forme d'éthique du travail et de valorisation du travail bien fait. Quant aux abattoirs, hormis la logique du profit maximum, rien n'interdit de les organiser différemment pour respecter les animaux qui y meurent et les hommes qui les tuent. Une politique du travail vivant bénéficiera davantage encore aux emplois pénibles et peu valorisés qu'aux activités déjà nobles et palpitantes desquelles les salarié.e.s sont plus souvent « satisfait.e.s » (voir chapitre 1). Elle donnerait des appuis nouveaux au « travail de sublimation ⁵² » qui permet aux dépositaires du « sale boulot », comme aux autres, de construire le sens de leur travail par la

reconnaissance par les pairs et les usagers, et de déconstruire ainsi la « saleté » de leur travail.

Reconstruire l'imaginaire du travail

Castoriadis énonce l'enjeu avec son brio coutumier : « il n'y a aucune différence essentielle, quant au type d'opérations mentales et même d'attitudes psychiques profondes, entre un ingénieur taylorien ou un psychologue industriel d'un côté, qui isolent des gestes, mesurent des coefficients, décomposent la personne en "facteurs" inventés de toutes pièces et la reconstituent en un objet second ; et un fétichiste, qui jouit à la vue d'une chaussure à talon haut ou demande à une femme de mimer un lampadaire. Dans les deux cas on voit à l'œuvre cette forme particulière de l'imaginaire qu'est l'identification du sujet à l'objet. La différence, c'est que le fétichiste vit dans un monde privé et son fantasme n'a pas d'effets au-delà du partenaire qui veut bien s'y prêter ; mais le fétichisme capitaliste du "geste efficace", ou de l'individu défini par des tests, détermine la vie réelle du monde social⁵³. »

En disant cela, il ne nie aucunement « l'efficacité » du (néo)taylorisme ou du *lean* – du point de vue des objectifs qui sont les leurs –, tout comme on ne saurait nier la jouissance du fétichiste. Il souligne simplement que la « prétendue organisation rationnelle du travail » sous le capitalisme « exhibe toutes les caractéristiques d'un délire systématique », qui réduit l'être humain à un « facteur de production » et son activité à des indicateurs chiffrés. Ce délire pseudo-rationnel a certes produit des résultats bien concrets qui l'ont renforcé pendant deux siècles. Mais il se révèle désormais insoutenable : une politique du travail vivant, s'appuyant en particulier sur les significations imaginaires du *care* et du travail collaboratif, pourrait contribuer à nous en détacher.

Des forces qui semblent aujourd'hui toutes-puissantes s'y opposeront farouchement, mais nombre d'acteurs sociaux y auraient tout intérêt. Le syndicalisme bien sûr, en posant l'exigence politique d'un travail de qualité, pourrait retrouver une immense légitimité. En lien avec les chercheurs en sciences du travail, il pourrait multiplier les expérimentations dans les entreprises et démontrer la puissance politique de la liberté du travail. Il devra pour ce faire renoncer à l'enfermement dans la cage du « paritarisme » où le patronat le dépouille progressivement de tous ses pouvoirs et approfondir ses alliances avec les mouvements citoyens qui défendent la santé, l'écologie et la démocratie réelle. Les associations de malades, d'usagers, les collectivités locales en transition, les professionnel.le.s de santé, les chercheur.e.s pour une science citoyenne, les associations écologiques, les acteurs de l'économie solidaire et collaborative, les *hackers* et activistes du *faire*, les mouvements des pédagogies alternatives, les citoyen.ne.s indigné.e.s et les militant.e.s de la démocratie directe, mais aussi les

managers humanistes..., la liste est longue des acteurs sociaux potentiellement intéressés à une politique du travail vivant.

Les deux acteurs clés sont bien sûr le syndicalisme et le mouvement écologique. Le premier pourrait jouer un rôle moteur, à condition de renoncer à son tête-à-tête exclusif avec le travail mort – le « paritarisme » entre « partenaires sociaux » – pour s'orienter vers la construction d'une alliance pour la vie. Le second également, dans la mesure où il s'engagerait fermement contre les inégalités sociales galopantes et l'accumulation illimitée de capital. Comme le dit Laurent Vogel, fin connaisseur du mouvement syndical et de ses rapports difficiles avec l'écologie⁵⁴, une double révolution culturelle est nécessaire : « Dans le mouvement syndical, une vision critique de l'idéologie productiviste, de la croyance selon laquelle la croissance, mesurée par les indicateurs traditionnels, est la condition du progrès social ; dans le mouvement écologique, l'abandon de conceptions naïves sur l'émergence possible d'un capitalisme vert sans devoir bouleverser les rapports de domination⁵⁵. »

Vers un « bloc historique des habitants »

À l'horizon de vingt à trente années, la crise écologique nous obligera très probablement à choisir de nous diriger vers une écodictature pour administrer le chaos ou vers une démocratie des communs⁵⁶. Beaucoup dépendra de notre capacité à reprendre en main notre travail. Il est décisif que se créent, dans les entreprises et les localités, des lieux de débat et de mobilisation où puissent se confronter positivement les logiques de différents acteurs intéressés à la qualité du travail – salarié.e.s, riverains, associations environnementales et de consommateurs, élu.e.s locales...

L'émancipation socialiste était supposément portée par la classe ouvrière qui, n'ayant à perdre que ses chaînes, ouvrirait la voie à une société sans classes. Il lui appartenait de construire (pour paraphraser Gramsci) son hégémonie sur l'ensemble de la société par la formation d'un « bloc historique » progressiste. N'ayant pas non plus de patrie, la classe ouvrière serait également destinée à construire la république universelle. Mais enfermée dans les pièges de la subordination salariale et de la concurrence internationale, elle n'a conquis ni la liberté ni l'universel, échouant dans la « mission historique » que lui assignait le marxisme.

Nous avons manifestement besoin d'un nouveau bloc historique progressiste, alternatif aux blocs existants – le bloc néolibéral et le bloc nationaliste-autoritaire, d'ailleurs souvent imbriqués comme l'illustrent Donald Trump ou Recep Erdogan. Ce nouveau bloc – à la fois alliance sociale et idéologie du bien commun – pourrait se constituer autour de la défense de la vie sur notre planète, contre les logiques guerrières et productivistes, contre le sécessionnisme de ces élites qui ne veulent plus vivre dans le même monde que nous. Son idéologie serait celle de la préservation de la vie des territoires, non par un repli localiste impuissant mais par une coopération fondée sur la subsidiarité : tout décider localement, sauf ce qui doit l'être à un niveau supérieur. On pourrait le qualifier de « bloc des terrestres » (pour paraphraser Bruno Latour⁵⁷) ou de « bloc des habitants » pour souligner la solidarité objective que crée entre les humains et la nature le fait d'habiter ensemble cette planète. Ses prémisses émergent dans les réseaux de l'altermondialisme et de la justice climatique.

C'est en développant le débat public et les luttes communes pour promouvoir le travail vivant et instituer la qualité du travail concret, qu'on pourra rendre visibles les dégâts du productivisme sur la santé des personnes et du monde, travailler à des alternatives sociales et écologiques, particulièrement en matière d'emploi, et contester les rapports de pouvoir qui bloquent ces alternatives. Comme le

montrent associations et syndicats unis dans de nombreux pays autour de plates-formes pour les emplois climatiques ⁵⁸, la transition écologique n'est en rien une menace mais bien plutôt une formidable opportunité pour l'emploi à condition de redistribuer les richesses pour financer les reconversions professionnelles. Ces débats et ces mobilisations doivent partir du niveau local mais s'étendre jusqu'au global car la nature des défis l'exige ⁵⁹ : le mouvement altermondialiste devra trouver les moyens de rebondir malgré les dérives sécuritaires, racistes et nationalistes alimentées par le terrorisme et la peur du lendemain⁶⁰.

Construire ces alliances pour le travail, la nature et la démocratie est une tâche difficile. Elle ne sera possible que si les syndicats parviennent à expérimenter et construire une stratégie revendicative sur le travail de qualité, à distance des exigences actionnariales, pour commencer à faire valoir d'autres objectifs qu'une rentabilité financière déraisonnable et de court terme. Les salarié.e.s ne pourront reprendre en main leur travail qu'en s'appuyant sur les attentes des parties prenantes extérieures à l'entreprise, sur les aspirations des citoyen.ne.s à un travail autonome et de qualité, seuls garants de la préservation des équilibres écologiques et de la démocratie. « C'est le fond de la question écologique : on ne peut pas vouloir sauvegarder la planète en piétinant le travail ⁶¹ » : c'est très largement par et dans le travail que la possibilité même d'une vie humaine décente sera préservée, ou finira par être détruite sans doute plus vite qu'on ne l'imagine.

Notes

1. Moïshe Postone, *Temps, travail et domination sociale*, op. cit., p. 535.
2. Simone Weil, *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*, op. cit., p. 47.
3. Alexis Cukier, Introduction, *Travail vivant et théorie critique*, op. cit., p. 41.
4. Naomie Klein, *Tout peut changer. Capitalisme et changement climatique*, Paris, Les liens qui libèrent, 2015.
5. www.ituc-csi.org/qu-est-ce-une-transition-juste?lang=fr
6. Bastamag, Mediapart, Reporterre... font à cet égard un travail essentiel.
7. Alain Caillé et alii, *Manifeste convivialiste. Déclaration d'interdépendance*, Lormont, Le Bord de l'Eau, 2013.
8. Patrick Cingolani, *Révolutions précaires, Essai sur l'avenir de l'émancipation*, Paris, La Découverte, 2014.
9. Ibid., p. 31.
10. Philippe Askenazy, *Les Désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil, 2004.
11. Jean-Yves Bonnefond, « Une expérience d'amélioration de la qualité du travail à Renault-Flins », *La Revue des conditions de travail*, Anact, n° 3, 2016.
12. Interview à *Santé et Travail*, n° 100, octobre 2017.
13. Interview à *Alternatives économiques*, 24 octobre 2017, www.alternatives-economiques.fr/on-veut-changer-societe-faut-commencer-changer-travail/00081194.
14. Je remercie vivement Philippe Davezies pour nos échanges de courriels et son autorisation d'en extraire ce texte.
15. Hans Jonas, *Le Principe responsabilité*, Paris, Le Cerf, 1998.
16. Yves Schwartz, Postface, *Expérience et connaissance du travail*, Paris, Les Éditions sociales, 2012.
17. Christophe Dejours, *Travail et émancipation*, op.cit., p. 29.
18. Philippe Davezies, « L'individualisation du rapport au travail : un défi pour le syndicalisme », *ETUI Policy Brief*, n° 3, 2014, p. 2.
19. Daniel Kahneman, *Système 1, système 2. Les deux vitesses de la pensée*, Paris, Flammarion, 2012.
20. Yves Clot, Daniel Faïta, Gabriel Fernandez, Livia Scheller, « Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité », *Pistes*, n° 2-1, 2000.
21. Ivar Oddone, Alessandro Re, Gianni Briante, *Redécouvrir l'expérience du travail*, op. cit.
22. Philippe Davezies, « L'individualisation du rapport au travail : un défi pour le syndicalisme », art. cité, p. 3.
23. Yves Clot, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 2009.
24. Alexis Cukier, *Le Travail démocratique*, Paris, PUF, 2018.
25. John Dewey, *Logique, la théorie de l'enquête*, Paris, PUF, 1967, p. 173, cité par Irène Pereira, « La théorie pragmatiste de l'action collective de Dewey », *Interrogations ?*, n° 5, 2007.
26. John Dewey, *Après le libéralisme ? Ses impasses, son avenir*, Paris, Climats, 2013, p. 128, cité in Alexis Cukier, *Le Travail démocratique*, op. cit.
27. Cornelius Castoriadis, *L'Institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975.
28. Michel Husson, « Droit à l'emploi ou revenu universel », *À l'Encontre. La Brèche*, 7 mai 2011, www.alencontre.org/economie/droit-a-l%E2%80%99emploi-ou-revenu-universel.html.
29. Simone Weil, « La rationalisation », in *La Condition ouvrière*, op. cit., p. 185.
30. Jean Gadrey, Florence Jany-Catrice, *Les Nouveaux Indicateurs de richesse*, Paris, La Découverte, 2012 ; voir aussi Jean-Paul Fitoussi, Amartya Sen, Joseph Stiglitz (2009), *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, Paris, La Documentation française, 2009.
31. Jean Gadrey, « Il faut passer de la productivité à la qualité », *La Vie*, 4 février 2016.
32. Laurent Stoffel, « L'entreprise délibérée », décembre 2016, www.croisee.fr/2016/12/lentreprise-deliberee.
33. « L'autorité procède d'abord de l'inégalité de fait entre les humains ; elle suppose ensuite une prise de conscience de cette inégalité ; puis l'évaluation d'une organisation rationnelle de la hiérarchie sociale ; et la reconnaissance de la supériorité de la personne qui, au moins par intermittence, incarne l'autorité » (Christophe

Dejours, *Travail et émancipation*, op. cit., p. 150).

34. Alain Desreumaux, Jean-Pierre Brechet, « L'entreprise comme bien commun », *RIMHE : Revue interdisciplinaire management, homme & entreprise*, n° 7, 2013/3.

35. Kevin Levillain, « L'exemple américain : les *Flexible Purpose Corporations* », in Blanche Segrestin, Kevin Levillain, Stéphane Vernac, Armand Hatchuel (dir.), *La « Société à objet social étendu », un nouveau statut pour l'entreprise*, Paris, Presses des Mines, 2015.

36. Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, 2012.

37. « La discipline d'une entreprise doit reposer sur la coexistence de deux pouvoirs », à la direction de gérer « le matériel et la production », au syndicat de faire respecter « la vie et la santé des ouvriers » (Simone Weil, *La Condition ouvrière*, op. cit., p. 179-180).

38. Isabelle Ferreras, *Critique politique du travail*, op. cit.

39. Attac, *Petit manuel de la transition, pour toutes celles et ceux qui aimeraient mais qui doutent qu'un autre monde soit possible*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2016.

40. Olivier Favereau, Alexandra Bidet, Jean-Marc Le Gall, Helena Lopes, Baudouin Roger, Amélie Seignour, *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Paris, Presses des Mines, 2016, p. 19.

41. Danièle Linhart, « Un salariat sans subordination », *Le Monde diplomatique*, juillet 2017.

42. Éric Dacheux, Daniel Goujon, « Les promesses théoriques des recherches sur les initiatives solidaires : l'exemple du délibéralisme », *Revue française de socio-économie*, n° 16, 2016.

43. Je renvoie à mes travaux antérieurs : « Socialisme, marchés, autogestion, un état du débat », art. cité ; *Démocratie contre capitalisme* (Paris, La Dispute, 2005), notamment le chapitre 6 sur « La démocratie économique participative » ; ainsi qu'aux travaux de Pat Devine, Diane Elson, Jérôme Baschet, Tom Malleson ; particulièrement important est l'ouvrage de Erik Olin Wright, *Utopies réelles* (Paris, La Découverte, 2017), sans oublier l'excellent et jubilatoire *Voyage en misarchie* d'Emmanuel Dockès (Paris, Éditions du Détour, 2017).

44. Attac, *Cette crise qui n'en finit pas*, op. cit.

45. Bernard Friot, *L'Enjeu du salaire*, Paris, La Dispute, 2012.

46. Christian Arnsperger, *L'Homme économique et le sens de la vie. Petit traité d'alter-économie*, Paris, Textuel, 2011.

47. D'après l'éclairante dichotomie (« hommes du réel/hommes du possible ») de Robert Musil dans *L'Homme sans qualités*.

48. Thomas Coutrot, « La compétitivité est une idée morte », *La Vie des idées*, 2014, www.laviedesidees.fr/La-competitivite-est-une-idee.html.

49. Fatima Elayoubi, *Prière à la lune*, Paris, Bachari, 2006, p. 50, cité par Pascale Molinier, *Le Travail du care*, op. cit., p. 49-50.

50. Isabelle Ferreras, *Critique politique du travail*, op. cit.

51. Marlène Benquet, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte, 2013.

52. Dominique Lhuillier, « Le “sale boulot” », *Travailler*, n° 14, 2005/2.

53. Castoriadis, *L'Institution imaginaire de la société*, op. cit., p. 238.

54. À l'occasion des négociations autour du projet de directive REACH, où certains syndicats européens se sont alliés avec le patronat de l'industrie chimique contre les associations environnementales...

55. Laurent Vogel, « Enjeux et incertitudes de la politique européenne en santé au travail », *Mouvements*, n° 58, 2009/2.

56. André Gorz, « La sortie du capitalisme a déjà commencé », *EcoRev*, n° 28, 2008, www.ecorev.org/spip.php?article641.

57. Bruno Latour, *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique*, Paris, La Découverte, 2017.

58. Campaign against climate change (2014), « One million climate jobs. Tackling the environmental and economic crisis », www.cacctu.org.uk/sites/data/files/Docs/one_million_climate_jobs_2014.pdf ; Plate-forme emplois-climats (2016), « Un million d'emplois pour le climat », www.emplois-climat.fr/wp-content/uploads/2017/01/rapport-emplois-climat-v3.pdf.

59. Gustave Massiah, *Une stratégie altermondialiste*, Paris, La Découverte, 2011.

[60](#). Sophie Bessis, *La Double Impasse. L'universel à l'épreuve des fondamentalismes religieux et marchand*, Paris, La Découverte, 2014.

[61](#). Yves Clot, « Le travail souffre, c'est lui qu'il faut soigner ! », interview par Claude Emmanuel Triomphe, septembre 2010, www.vdconsulting.fr/images/sampledData/PDF/Yves-Clot_le_travail_souffre.pdf.