

ATTAC ET LA FONDATION COPERNIC VOUS INVITENT

AUX ASSISES POUR LA LIBERTÉ DU TRAVAIL

**LE SAMEDI 13 JANVIER DE 9H À 16H30
BOURSE DU TRAVAIL (SALLE HENAFF),
29 BOULEVARD DU TEMPLE**

Macron veut libérer le travail ? Nous aussi ! Mais nous voulons le libérer de l'emprise des actionnaires et des objectifs chiffrés. Lui redonner du sens. Conquérir le pouvoir d'agir sur comment et pourquoi nous travaillons. Rendre le travail vivable et soutenable, pour nous et pour la planète.

Déjà de multiples initiatives s'y emploient, portées par des organisations syndicales, des collectifs et des coopératives de travail, des chercheur.e.s et des professionnel.le.s de santé...

Les Assises pour la liberté du travail visent à confronter ces initiatives et les renforcer, à partir de trois tables-rondes :

- 1.** Résistance et pouvoir d'agir au coeur du travail réel
- 2.** Qualité du travail, santé et écologie
- 3.** Travail, entreprise et démocratie

Avec Geneviève Azam (Attac), Eric Beynel (Solidaires), Michel Capron (Université Paris Est), Christine Castejon (analyste du travail), Yves Clot (Cnam), Philippe Davezies (Université Lyon 1), Fabien Gâche (CGT), Noémie de Grenier (Coopaname), Danièle Linhart (CNRS), Duarte Rolo (Cnam) , Alistair Smith (Banana Link) , Laurence Théry (auteure de « Le travail intenable »), Laurent Vogel (Institut syndical européen).

En partenariat avec Bastamag, Médiapart, Politis, Santé & Travail,
Et avec le soutien de l'Union Syndicale Solidaires et de la FSU.

INSCRIPTION OBLIGATOIRE ICI



Une pratique syndicale d'écoute pour développer l'action collective

Le syndicalisme « Solidaires » s'est affirmé sur une volonté de construire à partir du terrain... Face à une dérive d'absorption du syndicalisme dans l'institutionnel, la création de l'Union Syndicale Solidaires entend donner une place prépondérante aux acteurs de la transformation sociale que sont les salariés. La présence sur le terrain, là où se posent les problèmes est incontournable...

Dans les analyses que nous avons sur les questions du travail, nous insistons systématiquement sur une démarche qui prend en compte la parole des salariés. Face au développement du mal être au travail, allant des douleurs musculaires à l'épuisement, aux troubles de la concentration, à l'irritation, l'angoisse, du stress au burn out, parfois au suicide, nous pensons que la prise en charge syndicale nécessite de s'interroger sur la place des salariés.

C'est souvent par la demande individuelle d'un collègue ou par les plaintes de groupes de salariés que les questions du travail nous interpellent... « Je suis victime de pressions (ou de harcèlement)... », « On ne peut plus faire notre travail à cause du chef qui est sur notre dos en permanence... », « Il y a une mauvaise ambiance, tout le monde se tire dans les pattes... », « On se fait insulter à longueur de journée et on n'est pas reconnu dans notre travail... ». Autant d'exemples de paroles entendues sur le lieu de travail, à la cantine ou au local syndical.

Les directions...

Elles ne sont pas totalement sourdes aux plaintes et vont le plus souvent développer des initiatives qui renforcent l'individualisation et l'isolement des salariés et leur culpabilisation. Elles vont multiplier les fausses pistes... D'un côté, un discours managérial sur les « gagnants », la performance, la multiplication des gadgets, challenges, enquêtes, questionnaires, groupes de paroles, cellules d'écoute, « tickets psy », numéros verts téléphoniques avec des psychologues qui vous répondent 24h/24... Le mode de traitement choisi par la Direction renvoie le salarié à sa supposée « faiblesse » et le culpabilise. A lui d'apprendre à gérer son stress, à faire l'effort de retrouver son dynamisme. Des formations à la gestion du stress, des guides de bonnes pratiques, une « ingénierie » du comportement seront alors proposés. A aucun moment ne sont évoqués l'intensification du travail, l'organisation du travail, le sens du travail car il ne faut pas mettre en cause les objectifs et les méthodes de l'entreprise. Aucune de ces pratiques ne s'attache à comprendre les origines des difficultés liées à l'organisation du travail. Les entreprises multiplient les fausses solutions pour éluder les vrais problèmes et court-circuiter les organisations syndicales.

Et nous...

Sur les questions de « souffrance au travail » et plus généralement sur toutes les questions relatives au travail (conditions, organisation du travail, tâche...), c'est sur la compréhension de ce que vivent les salariés dans l'activité de travail que notre pratique syndicale est importante. Il faut être à l'écoute de ce que disent les salariés pas seulement pour en comprendre les effets (nous ne sommes pas médecins ni « assistants sociaux) mais beaucoup plus en interrogeant les causes, sur ce qui dans le travail et son organisation pose problème...

Interroger les salariés sur ce qui est à l'origine de leurs difficultés présente plusieurs avantages:

- Cela permet d'abord aux salariés de comprendre ce qu'ils vivent au travail, ce qui leur arrive, comment cela est arrivé et pourquoi. La « mise en mots », la formalisation, l'expression permet d'avan-

cer. Plus on va poser de questions aux salariés sur ce qui se passe concrètement, au plus près du travail, plus nous l'aiderons à passer d'une posture de « victime », de « coupable », à une posture « d'acteur » et à ainsi dépasser le fatalisme...

- Cela permet aussi à la section syndicale d'enrichir considérablement sa réflexion, sa connaissance, son analyse sur la réalité vécue tous les jours par les salariés. Remonter « l'arbre des causes » avec un salarié ou un groupe de salariés, c'est passer d'une réflexion d'un cas individuel à la possibilité d'échanger avec d'autres collègues, d'autres groupes et progressivement se donner les outils d'une action collective...

Notre pratique a ainsi pour objectif de passer de réflexions individuelles, de situations d'isolement à une réflexion collective pour permettre l'action. Réfléchir à ce qui fait lien, à ce qui peut devenir la base de solidarités c'est s'efforcer d'inverser les dérives à partir du vécu de chacun...

Interroger aussi sur ce que les salariés s'efforcent de promouvoir, de conserver...

Il y a de multiples lieux où la parole des salariés peut être prise en compte. Là où par exemple il existe des heures d'information syndicales, mais aussi à la cantine, dans les lieux où se retrouvent les fumeurs pour « en griller une », au local syndical... Sans donner de « recettes miracles », ni méconnaître les difficultés ou « les pièges », ce qui nous semble important c'est que l'ensemble des militants syndicaux soient à l'écoute des salariés et mettent en question l'organisation du travail.

Pour Solidaires, la parole des salariés doit être au cœur de la pratique. La prise en compte de cette parole nécessite qu'il y ait ensuite une réflexion au sein de la section syndicale en lien avec ceux qui se sont exprimés. Le risque serait par exemple de plaindre le salarié et de ne pas donner de suite à cette plainte parce que l'on ne sait pas quoi faire de ce qui nous est confié... Le risque peut être aussi de faire à la place des intéressés... On peut aussi considérer que l'origine des problèmes rencontrés est à rechercher dans le système économique qu'il faut changer (ce qui n'est pas faux...) mais si on en reste à cette affirmation, cela laisse le salarié avec sa souffrance sur le dos. L'utilisation de la parole des salariés (notamment la publication de ce qui nous a été confié) n'est possible qu'avec leur accord et sans déformer les propos.

« Parler avec », « écouter », « faire parler » les salariés, est une nécessité pour connaître et pour agir collectivement. A l'exemple d'une maladie où l'on a besoin d'interroger précisément les malades pour savoir ce qui fait mal, le ressenti, les conditions dans lesquelles la maladie est apparue, la souffrance au travail ne peut se dire que par ceux qui la vivent. Qu'est-ce qui se passe? Comment elle est arrivée? L'environnement doit être largement interrogé et notamment: qu'est ce qui a changé dans le travail...? Il ne s'agit pas toujours (heureusement), d'une souffrance pathologique mais souvent d'un sentiment diffus de « mal-être », d'incompréhension sur ce qui est imposé au travail... **Et pour agir collectivement, il est nécessaire de commencer par comprendre concrètement et le plus précisément possible ce qui est à l'origine des difficultés.**

Il ne faut pas sous-estimer les difficultés de l'écoute pour un militant syndical. Ne pas tout savoir sur le travail, accepter de se mettre en écoute et en apprentissage, faire l'effort de comprendre que face à une situation identique ou un travail comparable, chaque être humain réagit différemment ... On ne sait pas tout, et dans les situations d'écoute, ce ne sont pas des grilles de lecture ou des analyses « a priori » qui peuvent aider, au contraire.... Et en même temps qu'il faut accepter d'apprendre comment réagissent les collègues de travail, il faudra que cela permette de faire avancer, de résoudre (même partiellement) les problèmes posés. .

Il faut aussi être attentif aux difficultés pour le salarié mal en point pour s'exprimer. Un militant syndical n'est pas médecin et il est parfois nécessaire (dans les situations extrêmes) d'orienter vers d'autres prises en charge. Dans beaucoup de départements, il existe par exemple des services spécialisés de consultation « Santé et Travail ». On peut parfois donner les coordonnées des services aux salariés particulièrement affectés par ce qu'ils vivent...

Passer de la plainte à la « maîtrise de son travail », se « ré-approprier » des marges d'action....

Le travail devient intenable lorsque l'on est submergé par lui, que l'on arrive plus à le maîtriser (parce qu'il y en a trop, qu'il n'a plus de sens, que les prescriptions ne correspondent pas à ce qui est attendu, que l'on a plus de marges et d'initiatives possibles, que l'on est managé par la menace, que l'on est seul, etc...). Il s'agit donc de rendre au salarié de la maîtrise sur son travail, (certains praticiens parlent de redonner du « pouvoir d'agir »). Ceci passe par un échange et des questions sur son activité concrète : qu'est-ce qui lui permet de bien la réaliser, ce qui au contraire l'en empêche, qu'est-ce qui la lie au collectif ou au contraire l'isole ou la dresse contre les autres... Si la plainte peut s'exprimer individuellement, parler du travail pour en devenir maître se fait collectivement, parce que le travail est toujours collectif (même si on est seul dans un bureau ou un chantier). C'est dans et avec le collectif que l'on trouve les solutions et donc les revendications qui amélioreront concrètement les conditions de santé au travail. C'est en confrontant les approches différentes, les points de vue sur l'activité, sur l'organisation, c'est en échangeant sur ce qui « fait sens » pour chacun que l'on peut avancer.

Dans cette logique, l'action sur les questions du travail ne relève pas seulement des CHSCT mais de l'ensemble des activités et des instances syndicales. Il convient de trouver le bon niveau de discussion pour rester au plus près de l'activité et en même temps de généraliser en faisant sens.

Ces questions sont au coeur de l'affrontement avec les Directions. Réfléchir en terme de « démocratie au travail », donne du sens à l'action syndicale.

Les salariés doivent rester possesseurs de leur expression.

Si regagner la maîtrise de son travail passe par la parole des salariés, l'exigence est que le(s) salariés, au sein et avec le collectif, reste(nt) possesseurs de leur parole, décident de ce qu'ils veulent en faire et au-delà de ça, tentent de devenir maîtres de ce qu'ils font.

Le syndicaliste doit donc se méfier d'utiliser ces paroles; par exemple dans la plupart des cas, il n'y a pas d'intérêt à faire apparaître le nom d'un salarié... ou d'utiliser un témoignage au service d'un point de vue préalablement défini. Il ne faut pas répondre à une souffrance par une revendication qui ne correspond pas à la situation et en tous cas qui n'est pas élaborée en lien avec les salariés concernés... Suivant les situations, il est le plus souvent possible de rapporter les différentes paroles des salariés auprès des hiérarchies ou dans des tracts syndicaux pour témoigner et acter concrètement le ressenti et vécu des salariés.

Le rôle du syndicat: "être facilitateur d'une réappropriation par les salariés".

Trouver ou retrouver une maîtrise de son travail passe par un travail de qualité (du point de vue des salariés), un travail qui fait collectivement sens. "Passer de la résignation à l'action". C'est **voir, penser et agir local** et c'est complémentaire à l'action visant aux nécessaires changements de société . C'est partir du plus micro pour s'ouvrir vers l'universel. C'est également permettre de passer de l'action individuelle, du soutien personnel (souvent nécessaire) à l'analyse et à l'action collective...

Des questions ou pistes de réponses pour le syndicat et la section syndicale:

- Réfléchir sur le temps passé par les militants syndicaux avec les Directions, entre militants et avec les salariés... Parfois absorbés par des dossiers, des réunions, des commissions... il leur reste peu de place pour le terrain...
- Les informations syndicales (tracts, bulletins, journaux etc...). Qu'elle place pour la parole des salariés?

La formation syndicale organisée par Solidaires (au niveau national comme dans certains Solidaires locaux) permet, sur ces questions, d'aider, « d'armer » les militants syndicaux au CHS (CT), et dans les autres instances

L'individualisation du rapport au travail : un défi pour le syndicalisme

La souffrance au travail n'est pas un phénomène nouveau. Mais, alors qu'elle était auparavant traditionnellement associée au travail ouvrier, ses manifestations se sont multipliées, sous des formes extrêmement individualisées, dans toutes les catégories professionnelles et dans tous les secteurs du monde du travail. Cette évolution témoigne de l'apparition, au sein des organisations du travail, de nouvelles contradictions qui génèrent de nouvelles difficultés, mais qui ouvrent aussi de nouvelles perspectives pour l'action.

Dans les lignes qui suivent, nous envisagerons tout d'abord les transformations de l'organisation du travail et la façon dont elles induisent une individualisation du rapport au travail. Nous évoquerons, d'autre part, le fait que le salarié a d'autant plus de difficultés à exprimer les enjeux de son activité qu'il est plus isolé. Cela nous permettra de cerner les conséquences très négatives, au niveau individuel comme au niveau collectif, de la difficulté qu'éprouvent les salariés pour exprimer et défendre les normes et les valeurs qui sous-tendent leur engagement dans le travail. Nous terminerons avec les enseignements de plusieurs recherches-actions sur la contribution que peut apporter le syndicalisme pour reconstruire des capacités collectives d'expression et d'affirmation de l'autorité que confère l'expérience du travail.

1. Les transformations de l'organisation du travail

Parmi les traits les plus saillants des nouvelles modalités d'organisation du travail, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, nous soulignerons l'évolution vers le pilotage par l'aval, le désengagement des hiérarchies vis-à-vis des modalités concrètes d'exécution du travail et une intensification qui contribue très fortement à l'isolement des salariés.

L'évolution vers le pilotage par l'aval

A partir des années 70, l'arrivée à saturation des marchés de premier équipement de la population (automobile, électroménager, etc.) dans les pays occidentaux, a déplacé les ressorts de la performance. Celle-ci ne tient plus tant aux économies d'échelle que permettait la production de masse d'objets standardisés qu'à la capacité à s'adapter en permanence aux variations quantitatives et qualitatives de la demande. Cela s'est traduit de façon très concrète pour les travailleurs. Entre 1984 et 2005, la proportion de salariés français déclarant que leur rythme de travail leur est imposé par une demande extérieure (clients, patients, usagers) exigeant une réponse immédiate est passée de 28,3 % à 53,2 % (DARES 2012). Et le phénomène a continué à progresser puisque, en 2010, il touchait 67 % des travailleurs de l'Union européenne (Eurofound 2010a). En quelques décennies, le monde du travail, y compris dans ses secteurs les plus industriels, a évolué vers des modalités d'organisation propres aux services. Or, travailler en position de service implique, dans la plupart des cas, une négociation et une co-construction avec le demandeur. Il ne suffit plus

simplement, comme dans tout travail, de résoudre les problèmes posés par tout un ensemble de particularités matérielles de la situation que la hiérarchie n'est pas en mesure de percevoir. La négociation avec le demandeur concerne les objectifs du travail : elle impose de faire face à une quantité de dilemmes éthiques qui ne sont pas pris en compte par les consignes. Une telle situation sollicite non seulement les capacités techniques des salariés, mais aussi leur sensibilité, leurs valeurs. Cela donne au travail un intérêt nouveau. Les travailleurs s'engagent parce qu'ils perçoivent la possibilité, plus importante qu'auparavant, de donner forme humaine à leur activité et d'apporter ainsi une contribution à la construction du monde commun.

Malheureusement, cette évolution potentiellement positive est contrecarrée par la montée en puissance de critères de gestion qui ignorent délibérément les enjeux subjectifs et sociaux de l'activité.

Eloignement du travail et montée des normes de gestion : le grand écart de la hiérarchie

Les transformations du travail ont eu de très profondes répercussions sur les fonctions de l'encadrement. Dans la mesure où la performance tient en grande partie à la capacité à s'adapter aux situations dans ce qu'elles présentent de diversité, de variabilité et de versatilité, il n'est plus possible de prescrire le travail dans le détail, il faut faire appel aux *compétences*, à l'*initiative*, à la *responsabilité* des salariés. Nous avons assisté à un mouvement historique de désengagement des hiérarchies vis-à-vis des modalités concrètes d'exécution du travail. Les salariés ont découvert avec étonnement qu'ils pouvaient être encadrés par des chefs qui ne connaissaient pas leur travail. Là encore, le phénomène est massif : plus de 80 % des travailleurs européens déclarent qu'ils doivent résoudre par eux-mêmes des problèmes imprévus (Eurofound 2010b). Le contrôle par la hiérarchie n'a pas pour autant disparu.

Dans un contexte d'intensification du travail lié à la montée en puissance des exigences financières, il s'est même plutôt renforcé, et il a évolué vers des modalités beaucoup plus abstraites, à base d'indicateurs statistiques et comptables. Le processus de normalisation et de certification de la qualité n'a pas effacé cette tension. Le plus souvent conçues de l'extérieur, sans prise en compte des dynamiques réelles de l'activité, les normes de la certification qualité sont souvent apparues comme un retour de la prescription dans un but d'affichage vis-à-vis de l'extérieur, beaucoup plus que comme un moyen de résoudre les problèmes d'organisation du travail.

La situation impose donc d'affronter la tension entre les normes gestionnaires et normes de l'activité¹. Or, les mêmes évolutions - « servicarisation » et pression croissante des critères de gestion - ont généré une individualisation du rapport au travail qui complique sérieusement cette confrontation.

L'individualisation du rapport au travail

Les dernières décennies ont été marquées par un processus d'intensification du travail qui influence la nature du travail. En effet, aux différents degrés d'intensité, on ne fait pas le même travail. C'est un phénomène connu depuis très longtemps par les ergonomes, mais dont chacun peut facilement faire l'expérience : plus la pression augmente, plus il est nécessaire de focaliser son activité sur les enjeux que l'on juge prioritaires et de relativiser des objectifs qui apparaissent secondaires. Résultat : pour la plupart des salarié(e)s, et à tous

les niveaux hiérarchiques, travailler signifie trier, dans la masse de ce qui est à faire, entre ce que l'on va pouvoir prendre en charge et ce qu'il faudra laisser de côté. Or, les dispositifs sociaux qui permettraient d'arbitrer collectivement les façons de trier ne se sont pas développés. Au contraire, les espaces de discussion se sont réduits sous l'effet de l'intensification du travail, de la multiplication des statuts, de l'individualisation des horaires... Chacun se débrouille donc comme il peut, en fonction de sa sensibilité, de ses compétences, de son histoire personnelle et professionnelle.

Dans ce contexte, l'activité des uns n'enrichit plus l'activité des autres. Au contraire, les différences deviennent des motifs de tension entre salariés. Les conflits interpersonnels se multiplient. En France, l'enquête SUMER du Ministère du travail indique que 22 % des salariés disent être confrontés, au moment de l'enquête, à un comportement hostile au travail (Arnaudo *et al.* 2013). Cette individualisation des conflits n'est pas l'effet d'un individualisme qui serait dans l'air du temps, mais la conséquence d'une organisation du travail qui impose aux salariés des arbitrages tendus qu'elle renvoie aux choix individuels. Ce processus a considérablement réduit la capacité à exprimer les normes de l'activité face aux normes de la gestion. Cependant, pour prendre la mesure du problème, il faut encore signaler une difficulté très sérieuse mais généralement négligée: parler du travail ne va pas de soi. Sa propre activité est en effet partiellement obscure aux yeux mêmes du travailleur (Davezies 2012).

2. L'obscurité de l'activité

Une part importante de l'activité se déploie sans impliquer un contrôle conscient, dans la mesure où elle mobilise des savoir-faire incorporés qui sont mis en oeuvre de façon quasi automatique. S'il fallait attendre la production d'un raisonnement formalisé, l'action serait beaucoup trop lente, rien ne fonctionnerait.

Par ailleurs, les différents aspects de l'activité ne s'imposent pas à la conscience de la même façon. 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. C'est la résistance du réel, l'échec, qui mobilisent l'attention. En revanche, tout ce qui témoigne d'un rapport harmonieux à la situation reste dans la pénombre.

Cette obscurité particulière des dimensions positives de l'activité est au coeur de la problématique de l'ergonomie de l'activité. Dans ce registre, la forme classique du diagnostic en intervention est du type : « Contrairement à l'idée qui circule dans l'entreprise, le travail de cet opérateur ne consiste pas simplement à faire A, B, C, ..., mais à s'occuper de W, X, Y, ..., sans quoi la production serait nettement perturbée. ». Mais, dans cette affaire, le plus saisissant n'est pas que la direction ignore ce qu'est réellement le travail du salarié ; c'est le fait que, face à ce diagnostic, le salarié reconnaît son activité et en même temps la découvre. Systématiquement, sa réaction est du type : « Je ne me rendais pas compte que je faisais tout ça ».

Cette méconnaissance, par le salarié, des dimensions qui témoignent de sa maîtrise de la situation est due à une propriété du cerveau. Lorsqu'une action est engagée, le cerveau projette un programme moteur et anticipe les retours sensoriels que va produire l'action. Ensuite, il ne traite que les informations qui diffèrent de ce qui était projeté. Les informations sensorielles qui signalent que tout se passe comme attendu sont effacées. Seules sont traitées les informations qui peuvent témoigner d'une résistance du monde et

d'une nécessité d'ajustement. Ce type de régulation - dit en *feed-forward* - est beaucoup plus efficace qu'une simple régulation en *feed-back* qui supposerait de traiter l'ensemble des informations recueillies par les sens (Jeannerod 2009). De ce fait, la majeure partie de ce que nous avons appris à faire, et qui permet que notre monde garde tant bien que mal forme humaine, est largement occultée.

Il y a donc un déséquilibre: ses défaillances s'imposent à la conscience du travailleur alors que les dimensions positives de son activité lui restent obscures. Il faut la confrontation à l'activité d'autrui et les discussions entre pairs, pour qu'il constate qu'il ne fait pas exactement comme les autres et prenne conscience des spécificités et de l'épaisseur de sa propre activité. 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 chacun. Au contraire, l'individualisation du rapport au travail perturbe la circulation des activités et des expériences, avec des conséquences très négatives à plusieurs niveaux.

3. Les conséquences de l'individualisation du rapport au travail

Tous les éléments que nous avons évoqués contribuent à isoler les salarié(e)s, avec pour conséquences une fragilisation des individus, un appauvrissement du débat social, et des perturbations importantes de la production.

La dynamique dangereuse des conflits interindividuels

L'isolement des salarié(e)s permet de comprendre pourquoi la souffrance au travail se présente, le plus souvent, sous la forme d'un conflit inter-individuel, à forte tonalité affective, alors qu'il s'agit toujours, à l'origine, d'un désaccord sur la façon de travailler. Si la discussion dégénère, c'est parce que le désaccord se présente dans un contexte relationnel déséquilibré. Le supérieur interpelle l'agent sur tel ou tel critère de performance jugé insuffisant ; pour que la discussion soit équilibrée et permette d'espérer une issue positive, il faudrait que le salarié puisse rendre compte de son activité, c'est-à-dire de tout ce qu'il s'efforce de régler et que le chef ne perçoit pas. Or, il est surtout conscient de ses manques et, comme il ne dispose ni du temps, ni des espaces, ni du soutien nécessaires pour penser et rendre intelligible son rapport au travail, il est incapable d'opposer ses propres normes de travail aux critères formels mis en avant par son chef. A défaut, il s'empare des éléments de discours préfabriqués - par exemple sur le harcèlement moral² - qui sont mis en circulation pour structurer les conflits avec la hiérarchie. Cette orientation occulte le conflit de normes sous-jacent et situe le problème dans un registre fortement affectif où il a toutes les chances de se radicaliser, avec un risque sérieux pour la santé du salarié (Davezies 2004).

La déconnexion du débat social vis-à-vis de l'activité

Le déficit d'élaboration sur l'activité est aussi un facteur d'appauvrissement et de dégradation du fonctionnement collectif. Une même situation n'est pas perçue de la même façon par tous les travailleurs. Chacun invente des modalités de réponse en fonction des aspects que son expérience et sa sensibilité l'amènent à privilégier. Cette diversité des perceptions est une richesse potentielle considérable.

Cependant, si l'activité ne fait pas l'objet d'un effort d'élaboration, l'expérience de chacun demeure au mieux à l'état de ressource individuelle et ne participe ni à l'enrichissement collectif, ni aux transformations de l'organisation du travail. La créativité et la vitalité même

de l'organisation en sont affaiblies. Les recherches en entreprise montrent qu'il existe un contraste majeur entre le caractère répétitif et convenu des discours tenus collectivement par les salariés pour parler de leur travail et l'intelligence pratique qu'ils déploient individuellement face aux dilemmes et contradictions de leur activité.

Dans les situations où chacun est amené à se débrouiller de son côté, on sait, de longue date, que se développent des normes de sociabilité et une étiquette qui interdisent de critiquer le travail d'autrui. Dans ces conditions, les difficultés rencontrées ne sont pas beaucoup plus mises en discussion que les dimensions positives, affirmatives de l'activité.

Les discours communs se construisent autour de ce qui constitue à l'évidence un sort partagé : les attaques que subit le groupe, dans ses statuts, ses moyens, ses effectifs. Au contraire, le rapport sensible aux situations et le travail d'humanisation que chacun s'efforce de déployer restent en majeure partie informulés. Dans ces conditions, les syndicats sont cantonnés dans une position de réceptacles du négatif – avec ce que cela peut représenter de poids psychique pour les militants syndicaux –, alors que les dimensions positives, affirmatives de l'activité, sont portées par chaque salarié comme s'il s'agissait d'une affaire privée.

Des décisions de la direction qui s'avèrent contreproductives

Dans la mesure où elles raisonnent à partir d'une vision de l'activité des salarié(e)s, très éloignée de la réalité, les directions sont très fréquemment amenées à prendre des décisions qui fragilisent l'engagement positif des salariés dans le travail. En effet, du point de vue de l'activité, travailler correctement consiste à fournir la réponse la plus adaptée possible aux particularités des situations ; au contraire, le point de vue de la gestion valorise l'accélération et la standardisation des réponses.

Dans ces conditions, les salarié(e)s doivent assurer la qualité de la production en dépit ou même parfois contre les injonctions de la direction. Ils s'y efforcent parce que la possibilité de se reconnaître dans ce qu'ils font constitue un enjeu en termes d'identité et de santé. En milieu industriel, leur vision abstraite et lointaine du travail conduit aussi les directions à prendre des décisions dont les effets s'avèrent très négatifs. La réduction de la maintenance, la suppression des stocks, l'externalisation des fonctions non directement liées à la production ont pour conséquences une fragilisation parfois très impressionnante des dispositifs techniques, avec des conséquences néfastes pour la production, tant en termes de quantité que de qualité.

D'une façon générale, l'encadrement intermédiaire n'arrive pas à faire entendre aux directions les difficultés dans lesquelles il se débat et les salariés s'efforcent de sortir la production, malgré des conditions de travail dégradées, avec les risques que cela implique pour leur santé. Dans toutes ces situations, retrouver des espaces de discussion afin de reprendre ensemble la main sur le travail apparaît comme un enjeu de premier plan.

4. Reprendre ensemble la main sur le travail : l'expérience des recherches actions sur le travail syndical

Pour parler du travail au sens où nous l'entendons, il ne suffit pas de s'asseoir autour d'une table. Il faut soutenir le questionnement et l'orienter vers les questions vives que chacun

affronte dans son activité ; il faut aussi garantir, autant que possible, que les salariés gardent, individuellement et collectivement, la maîtrise de ce qu'ils expriment, de façon à ce que cela ne se retourne pas contre eux. Les représentants du personnel paraissent naturellement placés pour assumer ces responsabilités. Cela nous a conduits à développer des recherches-actions avec diverses organisations syndicales (Théry 2006 ; Chassaing *et al.* 2011 ; Gâche 2012). Ces travaux, qui mobilisaient des représentants du personnel, étaient animés en commun par des chercheurs et des responsables syndicaux. Ils ont été rendus possibles par le fait que des syndicalistes s'inquiètent de la distance entre ce qui se discute avec les directions, dans les instances représentatives, et ce qui préoccupe au quotidien les salariés. Nous avons donc construit et expérimenté ensemble de nouvelles modalités de relation avec les salariés, autour des questions du travail. À la base, il y a l'idée que l'on ne sait jamais très bien ce que vivent les salariés et donc la nécessité de développer des formes d'enquête ouvertes auprès d'eux.

Selon les situations et en fonction des ressources disponibles, les syndicalistes ont mis en oeuvre diverses modalités d'approche. Il s'est avéré que l'important ne résidait pas tant dans la façon de lancer l'enquête que dans la volonté de s'en servir pour parler du travail et dans la façon d'utiliser ensuite les résultats. Le premier principe consiste à s'efforcer de dépasser les discours généraux, préfabriqués, que le salarié mobilise spontanément pour parler de son travail. En effet, il n'y a pas de travail dans la généralité ; il n'y a de travail qu'en situation. Le représentant du personnel ne se contente donc pas d'enregistrer le problème mis en avant par le salarié sur le mode de la généralité, il s'efforce de comprendre ce dont il s'agit en incitant le salarié à revenir avec lui sur les événements, localisables en temps et en lieu, à partir desquels ces interprétations générales ont été construites. Ce simple mouvement de recontextualisation ouvre des possibilités considérables d'enquête, sur les tenants et aboutissants du problème, qui n'existent pas si l'on s'en tient aux discours généraux. A ce stade, le risque est d'avoir trop vite le sentiment de comprendre ce que dit le salarié. Au contraire, l'interrogation sollicite l'expertise du salarié sur son travail et l'aide à la formuler.

Un deuxième principe guide l'interrogation : les salariés sont attaqués parce qu'ils s'efforcent de déployer ou de défendre des normes d'action qui se heurtent aux normes de gestion portées par la hiérarchie. Reprendre l'affaire à partir de situations concrètes permet de dépasser la position de victime et de mettre l'accent sur les dimensions positives que le salarié s'efforce de préserver ou de promouvoir. La discussion fait ainsi émerger des intérêts et des valeurs partageables, et potentiellement universalisables. Les militants enquêteurs sont incités à y prêter particulièrement attention. Le discours quitte alors le registre de la plainte ; il exprime le potentiel d'affirmation qui soutient la dynamique de l'activité.

Une telle approche ne va pas sans difficultés, mais elle révèle aux représentants du personnel des questions insoupçonnées sur les impasses de l'organisation du travail et sur les conséquences qu'elles ont sur les salariés, sur la production, sur les relations sociales, sur l'environnement. En pareil cas, le réflexe du représentant syndical est d'intervenir au plus tôt dans les instances représentatives du personnel ou de diffuser un tract dans l'entreprise. Il est fructueux de résister à ce besoin de réponse immédiate. En effet, avant la discussion avec la hiérarchie, se pose la question de l'élaboration collective de leurs points de vue par les salariés.

Ce qui a été compris dans l'enquête auprès de quelques-uns est mis en forme et présenté à l'ensemble du ou des groupes qui partagent la même situation de travail. Dans ce

mouvement de retour, il ne s'agit pas d'expliquer aux salariés ce qu'ils vivent, mais de susciter l'expression des différences et la discussion entre les salariés. L'objectif est d'amorcer un processus de prise de conscience, d'élaboration collective et de développement des normes de leur activité. À travers ces discussions, les salariés prennent la mesure de leur apport. Ils réalisent l'autorité que leur confère leur expérience du travail. Ils se posent collectivement en défenseurs de la qualité du travail face à des décisions des directions qui s'avèrent, sur le terrain, contre-productives. Ce mouvement de maturation collective transforme les modalités du débat social. La problématique ne produit pas seulement des éléments de diagnostic dont la pertinence tient à l'ampleur du patrimoine d'expériences mobilisé. Elle lutte contre l'isolement. Elle reconstitue du tissu social en renforçant les liens entre les salariés et avec les syndicalistes. Elle change les conditions de la discussion dans les instances représentatives en conférant aux interventions des représentants du personnel une épaisseur et une puissance nouvelle...

Conclusion

Au bout du compte, la focalisation de la hiérarchie des entreprises sur les dimensions gestionnaires, comptables, financières est bien un des problèmes de la période, mais ce mouvement a une contrepartie potentiellement positive : ce sont les salariés qui prennent en charge, dans leur activité, les dimensions qui ne sont plus arbitrées par l'encadrement ; ce sont les salariés qui s'efforcent de sortir la production malgré les décisions inadaptées prises par des directions trop éloignées du terrain. Ce sont les salariés qui s'efforcent de donner forme humaine à l'organisation du travail et à ce fragment du monde sur lequel ils interviennent. Tant qu'ils le font chacun de leur côté, cette évolution prend l'allure d'un malheur dont témoignent la montée des conflits individuels et les diverses expressions de la souffrance au travail. Mais dès que les questions qu'ils affrontent au cœur de leur activité font l'objet d'une élaboration et d'une prise en charge collective, d'importants espaces d'action et de développement individuels et collectifs s'ouvrent. La souffrance psychique attire ainsi notre attention sur le fait que les évolutions du monde du travail sont porteuses d'exigences d'approfondissement de la démocratie au sein de l'entreprise autour des questions du travail.

Recommandations

Concrètement, la situation appelle des mesures favorisant le développement d'espaces autonomes d'expression et d'élaboration collectives par groupes de métier au sein de l'entreprise. Pour que ces groupes soient productifs, il est souhaitable qu'ils soient animés par des personnes possédant un minimum de formation en analyse de l'activité. Dans un deuxième temps, l'élaboration a évidemment vocation à enrichir les discussions avec la hiérarchie. Cependant, dans la mesure où l'encadrement intermédiaire a, lui-même, beaucoup de difficultés à se faire entendre des directions, il ne peut pas constituer le seul interlocuteur des salariés. Il faut renforcer la deuxième voie de mise en discussion des problèmes au sein de l'entreprise, celle des représentants du personnel. Pour remplir cette fonction, ces derniers ont besoin non seulement de développer leurs propres capacités d'enquête auprès des salariés mais d'obtenir les droits nécessaires à l'accomplissement de cette fonction.

Références

Arnaudo B. *et al.* (2013) Les risques professionnels en 2010, DARES Analyses, Février 2013, n° 10. http://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/Risques-professionnels-Dares-2013.pdf

Chassaing, K. *et al.* (2011) Recherche-Action. Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration de méthodes d'action syndicale. Rapport final, Émergences, IRES, <http://www2.emergences.fr/fr/wp-content/uploads/2011/01/emergencesrapportfinal.pdf>

DARES (2012) Analyses. L'évolution des risques professionnels dans le secteur privé entre 1994 et 2010 : premiers résultats de l'enquête SUMER, Mars 2012, n° 23, <http://travailemploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-023.pdf>

Davezies P. (2004) Les impasses du harcèlement moral, Travailler, n°11, 83-90, <http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Harcelement.rtf.pdf>

Davezies P. (2012) Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 14-2, <http://pistes.revues.org/2566>

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) (2010a) Enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) 2010, résultats d'enquête. http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results_fr.htm

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) (2010b) 20 ans de conditions de travail en Europe: premiers résultats à partir de la 5^{ème} enquête européenne sur les conditions de travail. http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1074_fr.htm

Construire l'autonomie

Libérer le travail ou nous libérer du travail ? Pour construire un horizon d'émancipation, il convient de penser les deux questions conjointement : pour que le travail soit libre, il faut que nous en soyons libéré.es. Pour reprendre les mots de Gorz dans *Misères du présent. Richesse du possible* : « il faut que le « travail » perde sa centralité dans la conscience, dans la pensée, l'imagination de tous : il faut apprendre à porter sur lui un regard différent ; ne plus le penser comme ce qu'on a ou n'a pas, mais comme ce que nous faisons ».

L'expérience de Coopaname, coopérative ouvrière de production dont je suis associée depuis 2009, constitue une bonne illustration de la nécessité de penser cette double dynamique. Dans la mouvance des coopératives d'activités et d'emploi, Coopaname se propose de construire des espaces collectifs pour toutes celles et ceux qui cherchent à développer des activités autonomes, seul.es ou en petits groupes. Nous mutualisons une entreprise coopérative, dont nous sommes associé.es, qui nous permet de nous salarier, de mutualiser des fonctions comptables et administratives, et surtout d'ouvrir des espaces collectifs, physiques et virtuels, pour inventer de nouvelles manières de travailler ensemble, nous rencontrer, nous renforcer, inventer des futurs possibles et désirables.

Le projet de la coopérative ici brièvement résumé résonne fortement avec les aspirations de plus en plus de personnes qui souhaitent s'échapper du marché du travail, ou qui n'y trouvent pas leur place : vivre de sa passion, être maître de ses horaires, sortir d'une binarité chômage/emploi dans laquelle on ne se reconnaît plus, ne plus jamais avoir affaire à un DRH ou à toute forme de subordination salariale... on retrouve les mêmes aspirations chez une partie des auto-entrepreneurs, y compris dans les secteurs platformisés les plus décriés (livraison à vélo, chauffeur VTC). La différence entre les deux dynamiques, entrepreneuriat individuel ou coopératif, réside dans le fait que la démarche coopérative implique d'avoir pris conscience que l'entrepreneuriat individuel est un mirage : la disparition du lien de subordination au profit d'une recherche de client n'efface pas le problème de dépendance économique, voire de domination, entre la personne et ses donneurs d'ordre. Il convient donc de s'organiser collectivement pour tenter d'infléchir ce rapport de force par nature défavorable aux travailleur.ses : accéder à un statut de salarié plus protecteur, disposer d'un espace de formation, d'éducation collective et de sociabilité.

Les études que nous avons menées au sein de la coopérative (et notamment l'enquête sur les revenus et temps de travail des coopérateurs¹, menée avec la coopérative Oxalis) montrent que si les situations professionnelles au sein de nos coopératives sont meilleures que ce que nous laissent à voir les données concernant les auto-entrepreneurs (notamment, le revenu moyen y est deux fois plus important), nous sommes encore loin de pouvoir nous en satisfaire : le revenu moyen en question tourne autour de 900€ dans nos coopératives². Du côté de la maîtrise du temps, si 80 % des coopérateurs.trices estime disposer de liberté dans le choix de leur temps de travail, ils ne sont plus que 67 % à estimer réussir à garder du temps libre. Et si un quart d'entre nous prend plus de 5 semaines de congés par an, 40 % déclare prendre moins de 3 semaines. Côté précarité, même si la coopérative permet de lisser ses revenus, seule une moitié des coopérateurs.trices a une visibilité de plusieurs mois sur son activité.

La coopérative ne résout pas tout : la découverte n'est pas renversante. En revanche, au travers de cette enquête et de bientôt quinze années de pratiques de ces formes de travail aty-

priques, en quête d'émancipation, on peut tracer quelques lignes pour avancer vers une libération du travail.

Au niveau individuel, tout ne se joue pas dans le travail, et si l'émancipation passe par l'autonomie, c'est tous les aspects de notre vie qu'il convient de libérer. Si du fait de mes choix d'autonomie, mes revenus sont limités mais que des formes d'organisation collectives me permettent, à travers des coopératives de logement, des coopératives alimentaires, des réseaux d'échange de service, de temps consacré à l'auto-production et à l'auto-consommation, d'accéder à une qualité de vie qui me satisfait, ma situation n'est plus aussi précaire. Ne pas penser le travail comme une sphère séparée de la vie, mais au contraire concevoir nos différentes activités et rôles sociaux (travailleur.se, citoyen.nes, habitant.e, consommateur.trice...) comme un tout cohérent ouvre de nouvelles perspectives, et nous engage à penser aussi comment libérer le travail au-delà de ce dernier.

Ce qui se joue au niveau micro se joue également au niveau méso : le développement d'un secteur, ou d'un réseau économique d'entreprises alternatives, qui produisent et échangent selon leurs propres règles constitue un levier puissant de construction d'autonomie. On se rapproche ici de ce qu'a pu promouvoir le commerce équitable, ou de l'idée d'intercoopération : il s'agit en tous cas de s'appuyer non pas seulement sur le politique mais aussi sur les échanges économiques que nous pouvons développer pour faire grandir un espace dans lequel nous définissons les règles du jeu. Il faut que nous apprenions à produire et à échanger en nous émancipant des règles du marché tel qu'il fonctionne aujourd'hui pour construire d'autres formes d'échanges et de circulation, plus juste et démocratique, qui nous ressemblent, et qui nous servent à vivre mieux.

Enfin, à l'échelle macro, il s'agit de ne pas lâcher l'affaire. Les ordonnances Macron sont passées, mais il reste des combats déterminants à mener, notamment pour préserver une assurance-chômage de qualité. C'est aujourd'hui un levier essentiel : pour développer une activité autonome, mais aussi pour avoir le temps de se reconstruire après une expérience professionnelle traumatique, penser une reconversion professionnelle, avoir le temps de se former hors des carcans imposés par les « filières en tension »... tout n'est pas joué et les réformes annoncées sont loin d'être opérationnelles. Il existe un espace pour faire vivre dans le débat nos aspirations à voir se développer, plutôt que disparaître peu à peu, les espaces au sein desquels celles et ceux qui n'ont que leur travail pour vivre disposent d'une certaine autonomie. Il faut se battre pour faire reculer l'idée que le chômeur est avant tout un poids pour la société, que le chômage est non seulement un coût mais aussi un délit : c'est un droit fondamental, et un espace d'autonomie à défendre.

¹Disponible en ligne : <http://www.coopaname.coop/actualite/revenus-temps-travail-chez-coopaname-oxalis>

²Ce chiffre tient compte de toutes les situations : activité principale ou complémentaire, à tout stade de développement de l'activité

Analyse du travail, processus émancipateur et renouvellement des pratiques syndicales

Retour d'expérience sur un double dispositif de recherches-action et de formation-action en milieu syndical initié par la CFDT

Introduction : Des évolutions importantes du monde du travail et une mise en question des pratiques syndicales

L'intensification se caractérise par un cumul de contraintes pesant simultanément sur les salariés, augmentant leur rythme de travail et la charge de travail ressentie. Les enquêtes nationales et européennes ont permis de corréliser les nouvelles modalités organisationnelles et la dégradation des conditions de travail (Askenazy P., Cartron D., De Coninck F., Gollac M., 2006). Ce cumul de contraintes tient aux cadences, à la rapidité des changements, à l'urgence des réponses, mais aussi à la fixation d'objectifs en inadéquation avec la réalité du travail. Cette réorganisation ou désorganisation du travail voudrait réduire le travail à une succession de tâches parcellaires ou à une « boîte noire » dans laquelle il n'y aurait aucun intérêt à entrer.

Sur le terrain, les syndicats sont en difficulté pour comprendre les situations de travail des salariés, dans un contexte d'intensité du travail à l'origine de la dégradation des conditions de travail, objectivée par de nombreuses enquêtes (Bué, Coutrot, Hamon Cholet et Vinck, 2007).

Il s'agit de difficulté de compréhension et d'action. Les syndicalistes sont débordés par les demandes des salariés qui n'hésitent pas à pousser la porte du local syndical pour exprimer souffrance, stress, pression, charge de travail, générant une dégradation des relations de travail et une augmentation des atteintes à la santé. Ces débordements sont source de souffrance pour eux-mêmes. Les représentants du personnel peinent à construire une réponse collective à partir de cette collection de plaintes, d'autant que les salariés évoquent aussi des conflits avec leurs collègues ou l'encadrement, sans lien apparent entre eux. Il est alors difficile de s'extraire de l'individuel et de comprendre que l'enjeu, c'est bien le travail et son organisation.

Le déplacement, voire le cumul, d'une organisation qui contrôle les corps et la gestuelle vers des formes d'organisation qui contraignent le psychisme, rend problématiques les stratégies de contre-pouvoir et de résistance développées jusqu'ici par les acteurs syndicaux. Quel type de résistance est-il aujourd'hui possible d'opposer ?

1. Une démarche conjointe de recherche-action et de formation-action

Pour répondre à ces enjeux de connaissances et de renouvellement des pratiques militantes, la CFDT a initié deux démarches de recherche-action puis de formation-action, accompagnées par des chercheurs (Théry, 2009). Les militants engagés dans les deux dispositifs, accompagnés par une équipe de chercheurs sont entrés dans l'épaisseur du travail réel, en interrogeant leurs pratiques syndicales. La recherche-action s'est déroulée durant 18 mois

en 2005. Elle s'inscrit dans un projet syndical vaste et ambitieux : celui de restaurer la santé au travail et plus largement la question du travail, dans la pratique syndicale. Le dispositif mis en place a mobilisé 22 équipes syndicales se réunissant 5 fois sur 3 jours. Ces équipes étaient issues de secteurs d'activité diversifiés : agroalimentaire, automobile, fonction publique territoriale, service à la personne, centres d'appel, production agricole... Une équipe pluridisciplinaire de quatre chercheurs (un sociologue, deux ergonomes, un enseignant-chercheur en santé au travail) a encadré scientifiquement le dispositif. Divisées en petits groupes, les équipes ont été accompagnées par un animateur syndical et un chercheur, de l'identification de « situations d'intensification » à l'élaboration d'une action syndicale de prise en charge du problème. Ce type de dispositif renvoie à des pratiques connues en ergonomie, notamment dans la formation des membres des CHSCT (Teiger et Laville, 1991) : il s'agit de former les équipes à une démarche d'analyse du travail basée sur l'activité.

Des apports théoriques et méthodologiques ont été également proposés par les chercheurs encadrant le dispositif. Les éléments d'informations recueillis ont été apportés par les militants syndicaux qui ont interrogé les situations de travail à travers des entretiens avec les salariés et des observations. Il s'agissait de partir de ce qui faisait problème pour les salariés en s'attachant aux détails du travail. Puis croiser les regards des salariés, des représentants du personnel et des chercheurs sur les problèmes évoqués lors des séminaires. Ce dispositif visait à lancer une dynamique pour la mise en place d'actions collectives et résister aux conséquences de l'intensification sur la santé et le travail.

Il s'est poursuivi en 2006 par une formation-action de militants en charge des questions de santé au travail dans leur structure (union régionale, fédération, syndicat). 70 militants venant de secteurs divers (agroalimentaire, commerce, métallurgie, centre d'appel, établissements de soins, construction bois, fonction publique territoriale, transport...) se sont réunis à raison de 7 modules de 3 jours, encadrés par la même équipe de chercheurs et de formateurs syndicaux, un peu étoffée.

L'ambition était de contribuer à développer la capacité des organisations à améliorer et faciliter la prise en charge syndicale des questions de santé au travail, dans toutes les dimensions du travail. Chaque équipe avait pour tâche de construire, mener et développer un projet syndical sur la santé au travail au sein de sa structure. Il pouvait s'agir de projets thématiques, sectoriels ou territoriaux, ou combinant ces trois composantes. La démarche pédagogique était de partir des réalités du terrain, de ce que vivaient les salariés dans les entreprises pour penser, à partir de ce matériau, une action spécifique plus globale. Chaque équipe a construit son projet à partir d'un terrain, en veillant à faire le lien entre les remontées du terrain et les axes revendicatifs portés par les structures.

Ce double dispositif était tourné vers l'action. L'objectif central a été de transformer les pratiques syndicales en dotant les militants de nouvelles compétences pour comprendre le travail avec les salariés et construire à partir de là des projets d'action conduisant à de véritables transformations dans les entreprises. L'ambition était bien de donner du pouvoir d'agir aux acteurs syndicaux.

2. L'intervention d'une équipe syndicale dans une biscuiterie industrielle

La section décide de se pencher sur une chaîne d'emballage qui génère des TMS. L'alerte est donnée par le médecin du travail, relayée par un membre de la section syndicale victime à 30 ans de TMS. L'analyse du travail et la discussion avec les salariés permettent de voir que les salariés saisissent 100 biscuits à la minute, ce dont personne n'avait conscience ; qu'il y a

des biscuits plus difficiles que d'autres à attraper (compte tenu de leur forme) ; que les biscuits non ramassés ou cassés forment en bout de chaîne entre 600 et 900 kilos de déchets par jour. Les salariés disent que cela leur fait mal au coeur de laisser passer des biscuits qui rejoignent le tas de déchets. Apparaît tout de suite un problème éthique qui peut pousser les opérateurs à accélérer toujours pour éviter les déchets. Mais aussi un problème de rentabilité. Pourquoi engage-t-on de la production alors qu'on sait que les salariés ne parviendront pas à tout ramasser ? Les militants en viennent à penser avec les salariés que la direction sature les capacités de travail des salariés sur cette chaîne afin d'en maintenir la rentabilité. Au lieu de faire les investissements productifs nécessaires, elle compte sur la mobilisation à 200 % des salariés ! Et de fait, les salariés sont « à fond » dans leur travail. La production attendue sort, y compris quand la chaîne est en sous-effectif.

Les investigations continuent et montrent la convergence de l'état de santé des salariés, se manifestant aussi bien au travail que dans la sphère hors-travail : douleur au dos, réveil nocturne, douleur aux poignets et aux épaules, manque de patience pour s'occuper de ses enfants, sentiment de mal faire son travail. Les militants rediscutent de ces éléments, les mettent en forme et organisent une réunion de restitution après le travail, au local syndical. Les salariés sont au rendez-vous. Et ils se reconnaissent dans la présentation faite. La restitution permet de ne pas rester seuls avec ses souffrances, de les attribuer clairement au travail et à ses modalités d'organisation, de comprendre d'où vient la douleur et que ce n'est pas leur compétence professionnelle qui est en cause. Les bénéfiques de ce moment de convivialité ne s'arrêtent pas là : il permet d'instaurer un débat sur tous ces problèmes concrets et sur les suites de l'action. Il est décidé de faire la même présentation officiellement au CHSCT. Les représentants du personnel inscrivent ce point à l'ordre du jour (les TMS à l'emballage) et mènent la réunion avec ce sujet. Le médecin du travail abonde dans leur sens : cette chaîne produit des TMS, il faut nécessairement réfléchir à sa transformation. Le processus est enclenché, la section sait qu'elle a derrière elle les salariés. Les déclarations de maladie professionnelle déjà nombreuses se généralisent.

Un groupe de travail est créé pour envisager l'automatisation de la chaîne, à partir des investigations fines réalisées par les militants. Le détour par l'activité permet d'appréhender autrement les liens entre santé et travail, pour soi et à l'intérieur d'un collectif de militants qui fait ressource, dans un processus d'apprentissage collectif. En reprenant la discussion avec les salariés sur les objets du travail (un client pour un téléopérateur, un dossier pour agent d'assurance, une production de biscuits pour un opérateur sur chaîne), il a été possible de tisser des histoires de travail entre elles, qui mises en articulation prennent sens pour les militants et les salariés concernés.

3. La recomposition des pratiques syndicales

Cet exemple donne à voir certaines dimensions de l'action syndicale dans un contexte d'entreprise qui illustre bien les évolutions du monde du travail, à savoir une profonde dérégulation des relations de travail et une désorganisation du système productif.

Rencontrer les salariés et les mettre en confiance

Tout d'abord, l'accès aux salariés est compliqué. On n'est pas dans un contexte où l'employeur a donné son accord pour une intervention ! Les salariés sont globalement inaccessibles en raison des rythmes de travail, des horaires atypiques et de la fatigue qui rend indisponibles après le travail. Il faut donc imaginer des manières *ad hoc* pour entrer en contact. Car la rencontre avec les salariés est au coeur de la démarche. Lors de cette rencontre,

les syndicalistes ne proposent pas de solution clé en main, ils se présentent comme cherchant à comprendre. Comprendre quoi ? Les militants connaissent leur entreprise, ils savent ce qui s'y passe, le travail des salariés n'a pas de secret pour eux ! Or, tant que le travail n'a pas fait l'objet d'observation, on ne sait rien de l'activité réelle des salariés, des difficultés qu'ils rencontrent et de la façon dont ils se débrouillent pour les résoudre, bref on ne sait rien de tout ce qu'ils font et de tout ce que le travail leur demande pour que la production sorte sans défaut et que le client soit satisfait. Tout ce travail est invisible, y compris parfois pour ceux qui le mettent en oeuvre. Toutes ces opérations, toutes ces décisions que les salariés prennent pour que le travail se fasse, ils n'en ont bien souvent pas conscience eux-mêmes ; ce sont des connaissances incorporées dans le corps précisément et qui ne viennent pas spontanément en mots. Il n'y a d'ailleurs pas toujours de mots appropriés. Parler de son travail n'est pas chose facile. Autre obstacle pour parler de son travail : dans un premier temps, les travailleurs sont tentés de dire ce qu'ils imaginent que le syndicaliste attend, ou bien ce qui est communément répandu de dire sur son métier (un téléopérateur répond au téléphone, un facteur distribue le courrier). Enfin, les travailleurs construisent parfois des défenses pour tenir le coup, ce qui peut les conduire à taire les problèmes rencontrés ou à renvoyer vers d'autres difficultés.

En conséquence, approcher les situations de travail telles que vécues par les salariés, saisir le travail réel est tout sauf évident pour les militants qui doivent eux aussi mettre à distance leurs propres représentations et schèmes de penser. Par le biais des observations et des entretiens avec les travailleurs, ils ont toutefois trouvé les moyens de rentrer dans cette « boîte noire » qu'est le travail réel. Certains se sont même appuyés sur des films de certaines séquences du travail (avec l'assentiment des opérateurs bien sûr) pour ensuite en rediscuter avec eux, dans un cadre collectif.

Mais pour révéler cette complexité du travail, les militants doivent installer une relation de confiance avec les salariés. « Qu'est-ce que tu vas faire de tout ce que je vais te dire ? » ; « à quoi va servir tout cela ? » Autant de questions qui invitent les militants à inscrire leur action dans une démarche réfléchie qui se structure collectivement et qui permet d'être clair vis-à-vis des salariés : dire ce que la section a décidé d'entreprendre, comment elle va s'y prendre, et quels sont les objectifs... Autant dire que la rencontre avec les salariés était préparée. Lors de l'enquête auprès des salariés, ceux-ci hésitent à rentrer dans les détails. Les salariés sont amenés à parler de ce qu'ils n'arrivent pas à faire, de ce qu'ils voudraient faire pour que leur travail soit de qualité, sans y parvenir, ou encore de leur façon de faire qui n'est pas exactement la même que celle du collègue, ce qui est potentiellement source de tensions. Globalement, ils disent que « le métier fout le camp ». Aller plus loin, c'est s'exposer au regard des autres sur son propre travail. L'obstacle principal à franchir est donc bien de passer d'une situation vécue individuellement, à une mise en débat collective des questions du travail. Mais les salariés n'ont pas un regard uniforme sur ce qu'est bien travailler, tout simplement parce qu'il y a plusieurs façons de faire du bon travail, y compris pour une même personne. De plus, dans un environnement où les contraintes se renforcent, les salariés ne défendent pas tous la même chose dans le travail. Certains vont considérer tels gestes professionnels plus importants que d'autres. Dans les choix qu'ils font, ne réussissant pas à tout faire, des divergences apparaissent.

L'enjeu de l'action syndicale a été de permettre la discussion et l'échange entre ces différents points de vue, à partir des questions que pose le travail dans sa mise en oeuvre concrète. Il ne s'agit surtout pas d'obtenir un point de vue unique, mais de reconnaître la néces-

saire diversité des expressions, formant un collectif de travail vivant, en tensions et en mouvement.

L'analyse du travail avec les salariés comme processus émancipateur

Cette expérience syndicale montre que c'est en enquêtant auprès des travailleurs, pour tenter de comprendre, de la façon la plus concrète possible et jusque dans le microscopique des situations, non seulement leurs difficultés, mais aussi les intérêts et les valeurs qu'ils prétendent préserver ou promouvoir par leur activité de travail que des perspectives d'action se font jour (Davezies, 1993). Les éléments ainsi recueillis sont alors renvoyés aux intéressés, non pas sous forme de résultats avérés, mais comme support à la discussion, à l'échange, à la confrontation, au désaccord ; et ceci servant de base à l'élaboration et au développement de leurs propres points de vue. Un tel processus fabrique de la capacité de discussion individuelle (je suis riche de mon expérience, mais aussi de celle des autres qui devient une ressource mobilisable) et également de la capacité d'action collective (la revendication est assise sur une base qui intègre la diversité des points de vue des salariés et qui est construite avec eux). Cette démarche change les conditions du débat avec l'encadrement, en permettant aux salariés de peser sur l'évolution du travail et contribue à construire un collectif porteur de protection pour la santé des travailleurs. Cela dessine une perspective, celle de construire des formes de réflexion et d'action qui permettent de soutenir le débat et l'action.

Le contrôle social, c'est-à-dire la capacité des salariés et de leurs représentants à peser sur les choix et orientations de leur entreprise, ne peut s'affranchir de l'étude approfondie de ce que vivent les salariés dans leur travail, des détails des situations de travail, afin de démontrer précisément la mobilisation des salariés dans leur travail (à l'heure où l'on prétend qu'ils sont démotivés), les conséquences sur la santé, mais aussi sur la production, la qualité, la performance. Cette approche de l'action place les travailleurs (leur parole, leur histoire, leur travail) au coeur de la revendication de transformation.

4. Des revendications construites autrement : résistance et pouvoir d'agir

La tendance en matière de revendication, pour répondre à cette situation, est de centrer les demandes sur l'obtention de moyens supplémentaires. La compression des effectifs et les nouvelles organisations qui en découlent génèrent en effet des charges de travail supplémentaires. Mais ici il s'agit aussi du contenu du travail, de ce que ce travail-là demande de faire. Bref, cela questionne les objectifs tant quantitatifs que qualitatifs assignés aux salariés sans discussion. Où et comment se discutent ces objectifs décidés unilatéralement et bien souvent intenables, tant du point de vue de la qualité que de la quantité ? S'intéresser à la question du combien et du comment, dans un contexte où la consigne la plus répandue est « *débrouillez-vous* », constitue un axe de résistance syndicale important, qui permet de poser efficacement la question des moyens.

L'exemple des biscuits montre que les salariés accélèrent au détriment de leur santé, pour compenser les défaillances de l'organisation. De ce point de vue, ils font plus que ce qu'on leur demande. L'usage de l'écart entre le réel et le prescrit est bien de mettre en évidence tout ce que déploient les salariés pour soutenir l'activité, même dans des conditions très dégradées. Il ne s'agit pas seulement de dénoncer ce « mal travail » qui fragilise les salariés, et d'en éclairer tous les effets sur la santé, sur la production, sur le client... mais de montrer,

aux salariés, cette positivité du travail, ce qu'ils engagent d'eux-mêmes pour faire du bon travail. C'est là que se logent les potentialités de transformation de la situation par l'action syndicale.

Co-construire un diagnostic avec les salariés, élaborer ensemble ces éléments en pointant certes les effets négatifs mais également l'engagement et les visées de chacun pour faire un travail de qualité, est un effet levier considérable en termes de réappropriation d'un récit commun et de développement de la puissance d'agir (Clot, 2008).

5. L'actualité des pratiques syndicales de résistance par le travail : investir les espaces de discussion

Dans le contexte actuel, il s'agit pour les militants dans les entreprises et structures publiques de résister au fatalisme qui envahit les acteurs et conduirait à baisser les bras face à l'ampleur de la tâche. Entrer par le travail dans ce qu'il a, apparemment, d'anecdotique, pour renouer les fils du dialogue avec les salariés et construire des stratégies d'actions collectives ouvre des perspectives de transformations non négligeables.

La question des « espaces de discussion » introduit par l'accord national interprofessionnel de 2013 sur « La qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle » est une opportunité à saisir dans la mesure où ces espaces peuvent se mettre en place y compris sans rapport hiérarchique.

Repérons quelques points de vigilance. Si la parole est au centre des rapports de force dans l'entreprise, l'enjeu est aussi, pour les représentants du personnel, de se saisir des espaces de discussion qui peuvent voir le jour dans les entreprises. Comment en faire une opportunité pour réduire l'écart qui les sépare du « terrain » ? Quelles pratiques développer pour faire de cette parole quelque chose qui produise de la transformation, du collectif, de la santé ? Dans un contexte où les représentants du personnel butent sur un processus d'individualisation du rapport au travail, l'occasion leur est donnée de co-construire avec les salariés, une relation permettant de penser collectivement ce qui arrive dans leur monde du travail. Soutenir une élaboration à partir des détails des situations de travail et enrichir les liens développés avec les salariés représente des enjeux majeurs pour les pratiques syndicales.

Pourtant, rien ne va de soi et il ne suffit pas de rassembler les gens pour qu'ils s'expriment sur leur travail. Ni même de produire des comptes-rendus de ces échanges pour qu'il en soit fait quelque chose. Quelle que soit la forme que prendra la mise en oeuvre de ces espaces de discussion sur le travail, un minimum de prérequis devront être au rendez-vous, portés par les représentants du personnel : être au clair sur ce que parler du travail veut dire en étant attentifs aux détails des situations concrètes et à leur pluralité, éviter les jugements, ne pas dévier sur les comportements soi-disant fautifs, poser un cadre de confiance et de bienveillance, et surtout faire en sorte que cette parole soit entendue et engage ceux qui l'entendent.

Concrètement, comment peut-on faire ? Les élus du personnel ne seront peut-être pas systématiquement conviés à ces échanges. Ceux-ci seront peut-être très formalisés, voire cadrés. Comment s'en saisir ? Deux grands axes de travail potentiels se dégagent pour les représentants du personnel. Le premier consiste à s'appuyer sur les premiers comptes-rendus de ces pré-enquêtes pour retourner vers les salariés et reprendre la discussion avec eux indi-

viduellement ou collectivement. Ces premiers supports seront des points d'appui pour approfondir l'élaboration d'un propos sur le travail. Lors de cette rencontre, les syndicalistes n'ont rien à proposer si ce n'est un regard sur le travail. Ils se présentent comme cherchant à comprendre et approfondir. Comprendre quoi ? Le militant est censé connaître son entreprise et le travail des salariés ne devrait pas avoir de secret pour lui ! Pas si sûr... Tant qu'il n'est pas allé voir, il ne sait pas grand-chose du travail, des difficultés que rencontrent les salariés et de la façon dont ils se débrouillent pour les résoudre. Les opérations et décisions que le salarié prend pour que le travail se fasse sont bien souvent invisibles, parfois même pour celui qui les met en oeuvre. Ce qui va d'abord venir dans les échanges, ce sont souvent les difficultés, ce qui empêche de bien faire son travail mais en creusant, les représentants du personnels peuvent mettre au jour ce qui fonctionne, ce dont les salariés tirent satisfactions dans l'exercice de leur métier, les trouvailles qu'ils inventent au quotidien pour dépasser ces difficultés, bref tous les enrichissements qu'ils apportent pour fournir un travail le plus satisfaisant possible à leurs yeux. Ces échanges plus personnels avec les salariés permettront certes de pointer les difficultés, mais de montrer aussi que les salariés ne subissent pas les situations, qu'ils sont actifs et déploient des ressorts d'inventivité, malgré les contraintes, ce qui est un vrai levier pour les intéresser à l'action et s'engager dans une transformation possible. A partir de ce recueil d'éléments sur les réalités du travail, les représentants du personnel pourront alors formaliser ces paroles individuelles sur un diaporama qui servira pour retourner voir les salariés et engager une nouvelle discussion avec eux, mais cette fois en collectif. C'est cet aller-retour entre l'individuel et le collectif qui permet de dégager une base de travail autour de ce qui serait important de soutenir, de mettre en avant ou de contester : avec de solides arguments et un collectif soudé derrière.

Le second axe de travail consiste à mettre en relation l'action dans les instances représentatives du personnel (CE, CHSCT, DP) et ce travail d'élaboration collectif à propos du vécu quotidien des salariés. Ces « espaces de discussion » dont le contenu est retravaillé par les élus et les salariés débouchent sur un matériau précieux en CHSCT par exemple, pour mettre l'accent sur un dysfonctionnement dans un atelier. Les arguments déployés ne sont plus seulement sur le registre de la plainte, mais aussi de l'efficacité, puisque les élus sont alors en capacité de mettre en lumière les efforts et les stratégies mises en oeuvre par les salariés pour sortir la production malgré les problèmes d'organisation.

Cela modifie considérablement les pratiques syndicales : là où le militant identifie une contrainte ou un risque, s'appuie éventuellement sur une ressource (le médecin du travail, l'inspecteur du travail) pour engager une demande auprès de l'employeur, la recherche-action introduit une inflexion importante en plaçant les travailleurs (leur parole, leur histoire, leur travail) au coeur de la revendication de transformation. Pour ce faire, le recours à l'ergonomie est central. Pas seulement comme analyse du travail, allant regarder le travail de près, mais en considérant le travail comme activité (et pas uniquement comme aliénation).

Dans cette perspective, le travailleur construit la situation. Les syndicalistes se sont attachés à mettre en avant cette positivité du travail, y compris lorsqu'il porte atteinte à la santé. Le travailleur n'est jamais uniquement passif. Le ressort de l'action de transformation (pas uniquement syndical) réside dans cette conception de la santé au travail comme une construction, une dynamique, un développement. C'est dans ce contexte que l'action collective est possible.

Conclusion

L'action syndicale, pour sortir du discours descendant et généralisant, ne peut que s'enraciner dans les situations réelles de travail (Teiger et Laville, 1989). Cette démarche nécessite de s'intéresser au microscopique ; la tentation est forte de réduire les détails à de l'anecdotique. Or, toute intention transformatrice suppose de se mouvoir entre l'infiniment petit et la question du bien commun, ces deux points de vue étant liés. C'est à partir du microscopique et de sa compréhension que les syndicalistes mobilisent les salariés et construisent une réflexion qui intègre la complexité des situations. Cette proximité est nécessaire pour comprendre et tisser des liens de résistance avec les salariés et pour assurer aussi une mise en visibilité des enjeux du travail au niveau national. Cette démarche ascendante permet de résister au lieu commun asséné par les experts et les hommes politiques, selon lequel il n'y aurait pas d'autres manières d'organiser notre système de production. L'aliénation est dans cet empêchement de penser autrement et autre chose. L'action syndicale résiste quand elle crée d'autres formes possibles d'organisation. Il pourrait s'agir d'une bifurcation de l'action syndicale dans laquelle la temporalité est centrale puisqu'elle invite à changer la vitesse de traitement des questions, en s'enracinant dans le détail des situations concrètes et plurielles.

Bibliographie

Askenazy P., Cartron D., De Coninck F. et Gollac M. (2006). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse, Octarès.

Baratta R. (2006) *L'intensification du travail : le film et les modules*. Paris, CFDT (film diffusé par l'ANACT).

Bué J., Coutrot T., Hamon-Cholet S. et Vinck L. (2007) Conditions de travail : une pause dans l'intensification du travail, *Premières Informations, Synthèses de la DARES*, n° 01.2.

Clot Y. (2008) *Travail et pouvoir d'agir*, Le travail humain PUF

Davezies P. (1993) Eléments de psychodynamique du travail, *Education Permanente*, 3, 33-46.

Teiger C., Laville A. (1989) *Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail – Analyse de sessions de formation de délégués CHS-CT à l'analyse ergonomique du travail* (Rapport du CNAM n°100, 2 tomes). Paris, Collection du laboratoire d'Ergonomie et Neurosciences du Travail.

Teiger C., Laville A. (1991). L'apprentissage de l'analyse ergonomique du travail, outil d'une formation pour l'action. *Travail et Emploi*, 47, 53-62.

Teiger C., Cloutier E. et David H. (2005) Les activités de soins à domicile : soigner et prendre soin. Dans M. Cerf et P. Falzon (coord.) *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris, PUF, (p. 179-204.).

Catherine Teiger, Marianne Lacomblez, Corinne Gaudart, Laurence Théry, Karine Chassaing, Fabien Gâche, 2015. « Dynamique de la compréhension et de la transformation du travail. Éléments pour une histoire de la coopération syndicats-recherche en ergonomie et psychologie du travail en France », *Nouvelle Revue de psychosociologie*, 17.

Teiger, C. ; Lacomblez, M. 2013. *(Se) Former pour transformer le travail : Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail*, Québec, PUL et Bruxelles, ETUI éditions.

Théry L. (2006). *Le Travail intenable – Résister collectivement à l'intensification du travail*. Paris, La Découverte (Coll. Entreprise Société).

Théry, L. 2009. « Résister collectivement à l'intensification du travail, quand les syndicalistes interrogent leurs pratiques syndicales », *Nouvelle Revue de psychosociologie*, 7, 137-149.

Travail et urgence climatique

Le chômage massif, la précarité, les résistances à la loi travail « et son monde », les dégâts individuels, sociaux et écologiques de l'injonction productiviste ont réactualisé les débats sur le travail : baisse du temps de travail, revenu universel, salaire à vie occupent la place publique. Les différentes propositions, au-delà des évaluations techniques, reposent sur des hypothèses qui engagent des visions du monde. C'est celle de la rareté du travail, rendant nécessaire son partage ou sa déconnexion du revenu, que l'urgence climatique permet de discuter.

Plusieurs études, de l'OCDE ou plus récemment du Conseil d'Orientation pour l'emploi, déconstruisent la croyance en l'invasion de robots, de logiciels et autres algorithmes sur les lieux de travail^[1] : seuls 10% des emplois auraient un indice d'automatisation élevé. Prendre en compte les effets de ces transformations est nécessaire - et ces effets ne sont pas seulement quantitatifs - mais les surestimer et en déduire l'inéluctabilité de la rareté du travail revient à voir la société sous un prisme technologique. Cette vision d'un travail raréfié, même si ses promoteurs s'en défendent, renouvelle finalement l'industrialisme productiviste, cette fois avec des machines supposées « intelligentes », légères, dématérialisées, ludiques. Elle ignore les potentielles résistances humaines et sociales à un tel processus et surtout les bornes physiques et matérielles à la généralisation de ces innovations. L'intelligence artificielle contenue dans les robots n'est pas immatérielle : elle mobilise d'énormes stocks de mémoire, incorpore d'importantes quantités d'énergie et de matériaux « rares ». La miniaturisation de telles machines n'en fait pas les objets *low tech* dont nous avons besoin pour la transition écologique, mais des objets *high tech*.

La prise en compte de l'urgence écologique et climatique conduit à déconstruire les clichés et les *a priori* idéologiques. Si nous devons réduire l'impact des activités humaines sur les écosystèmes, si nous devons réparer les destructions du productivisme et abandonner la course à la productivité, ce n'est pas de moins de travail dont nous avons besoin mais de plus de travail et d'un autre rapport au travail. Depuis la COP 21, des organisations analysent concrètement et dans tous les secteurs l'impact et le contenu de la transition énergétique, de la transition agricole et de la transition industrielle. Dans le premier rapport qu'elles viennent de publier, elles avancent la possibilité de créer 1 million d'emplois en France^[2]. Cette évaluation, avec les limites inhérentes à un tel exercice, dessine une tendance et raconte une autre histoire. Celle d'une société qui fait du travail la participation à une œuvre commune, non plus celle de l'après-guerre, du « retrousser les manches » pour développer les forces productives, mais celle de réparer et prendre soin des humains et de la Terre.

[1] <http://www.lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective/0211673701154-revolution-numerique-moins-de-10-des-emplois-sont-menaces-en-france-2056485.php#yjsagkxfePky1r2D.99>

[2] : <http://emplois-climat.fr/le-rapport/>

Clinique, travail et politique

Travailler, 2016, 36 : 91-106

Résumé : *À partir de l'exemple du scandale des moteurs truqués chez Volkswagen, l'article définit le travail contemporain comme une expérience avortée de la politique. La qualité du travail, le travail soigné est un objet politique sans sujets politiques institués qui laisse un vide civique. Le conflit politique entre les gouvernants et les gouvernés existe d'abord dans la pratique du travail subordonné. Et c'est là qu'il est d'abord refoulé. L'objet même de l'activité est privé de l'institution des conflits de critères sur la qualité du travail qu'il implique pourtant, venus du réel, sans que le travail puisse s'y dérober. Cette asphyxie dialogique, ce garrotage des conflits autour du travail bien fait est la raison essentielle qui explique que la politique se dévitalise et intoxique en retour la vie sociale. Ce qu'on fait faire aux travailleurs est de plus en plus délié de ce qui compte vraiment pour eux. La passivité qui s'impose alors à des sujets diminués par un « travail ni fait ni à faire » empoisonne leur vie. C'est à la rencontre de cette activité contrariée que se portent les interventions en clinique de l'activité pour éviter de faire de l'entreprise un monde séparé de l'ordre démocratique. La vitalité transformatrice est du côté des destins de cette rencontre. L'institution du conflit de critères dans l'action relève de ce qu'on appelle dans l'article « une politique des affects ». La clinique de l'activité cherche à déplacer les objets, les destinataires et les instruments de la conflictualité traditionnelle du rapport social inhérent à la relation salariale pour la régénérer.*

On commencera en rappelant une situation concrète qui pourrait être regardée comme un cas d'école : l'affaire Volkswagen, l'affaire de la fraude aux émissions de dioxyde de carbone et de gaz polluants qui a plongé le groupe automobile dans la pire crise de son histoire. La fraude des moteurs Diesel concernait non seulement les émissions d'oxyde d'azote, mais des rejets de CO₂ dans l'atmosphère touchant 11 millions de moteurs. Cette fraude n'était pas un secret chez Volkswagen comme l'a révélé la presse allemande dès janvier 2015. Un cercle élargi de salariés aurait évoqué dès novembre 2006 l'utilisation d'un logiciel trompeur dans les moteurs pour passer les tests aux émissions. Au sein du département concerné du groupe, la fraude est maintenant considérée comme un acte de désespoir des développeurs, ingénieurs et techniciens, ayant fait « vœu de silence » en sachant qu'il était impossible de respecter les limites officielles d'émission imposées par les autorités de contrôle.

Mis sous une énorme pression par leurs dirigeants pour trouver, d'abord pour le marché américain, un système rapide et peu coûteux permettant de rendre les moteurs Diesel propres, ils n'ont pas osé avouer à la direction qu'aucune solution technique légale n'avait été trouvée, paniqués à l'idée de devoir demander une rallonge de moyens pour développer un nouveau système d'échappement. Pour les dirigeants du groupe, en matière de prouesse technique, rien n'était alors impossible. Il n'a pas été utile qu'ils soient même au courant de cette gigantesque manipulation et encore moins qu'ils soient à l'origine de la fraude. Le rapport social de travail ordinaire a suffi : « Chez VW, ça marche comme en Corée du Nord, les camps de travail en moins », dit une célèbre boutade du *Spiegel*. Comme l'a fait remarquer un expert très bon connaisseur du groupe, « on donne des instructions sur les objectifs à atteindre, et personne n'ose dire que cela n'est tout simplement pas possible, pas faisable techniquement. Parce que, si quelqu'un dit cela, il peut se chercher un nouvel emploi ! » (*Le Monde* du 7.10.2015). Il suffit, pour comprendre tout à fait, de faire une hypothèse complémentaire : chez les ingénieurs directement concernés, il existe un « genre professionnel » un peu nécrosé qui remplit alors sa fonction défensive : un sentiment cultivé d'impunité, voire d'arrogance, les développeurs se plaisant à penser que les examinateurs du contrôle technique ne sont pas en mesure de débusquer le subterfuge.

Parole inutile, « impossibilité » de dire « non ». On aurait pu penser que cette « culture de la peur » serait remise en cause par cette crise aux conséquences financières et commerciales colossales. Mais ce qui s'est passé ne laisse guère d'illusion : le nouveau PDG a ouvert un « programme d'amnistie » début octobre 2015 pour encourager les salariés à parler sans craindre pour leur emploi, jusqu'en fin décembre 2015 afin de « faciliter » le travail des enquêteurs et, surtout, montrer la bonne volonté susceptible de réduire considérablement le montant des amendes. Au total cinquante personnes sur 600 000 salariés se sont manifestées pour faire les « aveux » attendus. Mais, le 30 novembre, cette offre d'amnistie s'est refermée un mois avant l'autorisation accordée initialement. Pour, officiellement, accélérer l'enquête. À partir du 1^{er} décembre, les potentiels « lanceurs d'alerte » n'ont pu se servir que du système de médiation déjà en place chez Volkswagen depuis 2005 avec l'efficacité qu'on sait puisque, dès 2011, un technicien avait averti ses supérieurs des irrégularités en cours sans aucun effet. Les connaisseurs du dossier ajoutent que la cogestion allemande avec les syndicats n'a pas permis non plus de regarder la critique du travail par les salariés comme une force de rappel pour l'efficacité industrielle. La routine des rapports de subordination a précipité le gâchis tragique de la performance, même financière, et le sacrifice de la réputation du groupe ¹.

Visiblement en tout cas, le charisme éventuel d'un PDG – chez Volkswagen – ne suffira pas pour « libérer » l'entreprise ². Comme le notait déjà M. Weber, la dévotion charismatique reste fondée sur l'allégeance personnelle et prépare le retour de « l'idéologie de fidélité » (Weber, 1971, p. 335 ; Revault d'Allonnes, 2006, p. 183 et suivantes). Ne suffira pas non plus la tolérance pour des « lanceurs d'alerte » qu'on laisserait veiller sur *les effets indésirables* d'une organisation par ailleurs intouchable. Cette affaire profondément politique au sens noble du terme se trouve en fait dépolitisée, « gérée » comme un défaut passager à corriger dans une organisation neutralisée. Elle révèle pourtant 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. L'imposture de la qualité, éclatante ici mais tellement répandue (Clot et Gollac, 2014), montre ce qu'est devenue la question de la qualité du travail, du travail soigné : *un objet politique sans sujets politiques institués, un vide civique*. B. Trentin (2012, p. 412) l'a dit à sa manière : « Le conflit entre les gouvernants et les gouvernés apparaît en premier lieu là où se déroule le travail subordonné. » Et c'est là qu'il est d'abord refoulé quand l'objet même de l'activité est privé de l'institution des conflits qu'il implique, venus du réel, sans pouvoir s'y dérober ; et qu'il impliquera toujours plus à mesure que le travail de service s'étend. Cette asphyxie dialogique, ce garrotage 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.

Expérience avortée de la politique ?

La politique officielle refoule ainsi un conflit pourtant explosif « entre un travailleur, citoyen dans *la polis*, habilité formellement au gouvernement de la Cité, mais privé du droit de rechercher également dans le travail la réalisation de soi et d'obtenir son "indépendance" en participant aux décisions qui sont prises sur le lieu de travail » (Trentin, 2012, p. 401). En participant, dit Trentin, aux décisions et pas aux bénéfiques. Le travail – son objet, pas ses

1. On peut comprendre, du coup, le souci de J. Dewey : cette amputation démocratique, en isolant les dirigeants, stérilise leur culture qui peut alors devenir ostentatoire, artificielle, capricieuse et même provocatrice (1975, p. 110-111 ; Renault, 2012). Pour lui la démocratie reste factice tant qu'elle n'est pas démocratie industrielle, coopération directe au contrôle de leur activité par ceux qui la font (Dewey, 1975 ; Fischbach, 2015).

2. Le leader charismatique est de nouveau à la mode (Getz, 2012). Pourtant, on ne peut pas durablement « mettre l'amour à la place de la loi » disait Michelet à propos de l'Ancien Régime (1998, p. 76).

conditions – est resté pourtant relégué dans l'ombre du droit privé où la citoyenneté est suspendue.

Les conquêtes sociales réelles et substantielles du monde du travail par le biais de ses représentants ont confié à l'État le soin de le dédommager d'une condition subordonnée. L'essentiel de ces conquêtes a organisé les contreparties et les réparations pour cette citoyenneté suspendue dans le travail, ce travail regardé, surtout dans l'industrie, comme une malédiction à adoucir ou à venger. Elles se sont focalisées sur les compensations de la redistribution salariale. Mais ces conquêtes sociales « compensatoires » se sont arrêtées aux frontières – il est vrai bien défendues – du rapport concret de travail. Elles n'ont pas entamé le pouvoir discrétionnaire de l'employeur dans la détermination exclusive de l'objet du travail (2012, p. 403). Ces « dédommagements », ces indemnisations pour un travail « maudit », ont finalement livré l'activité concrète elle-même – ses objets, ses produits – au rapport social subordonné. En tournant le dos aux conflits vivants du travail réel, à la qualité de la production, la politique s'est vidée de son sang. Elle s'est réduite à une technologie clientéliste de la redistribution des pouvoirs et de l'argent par l'État. Elle est empoisonnée par l'impuissance devant les problèmes réels. Pouvoir et pouvoir d'agir effectif se sont dissociés. « L'extension de la démocratie et des pouvoirs conférés aux citoyens, *hors du lieu de travail*, ont marqué l'histoire et les conquêtes du mouvement ouvrier bien plus que la réduction substantielle de l'inégalité des pouvoirs entre les propriétaires et les *détenteurs de l'autorité* dans les entreprises, d'un côté et le *travail subordonné* de l'autre » (Trentin, 2016, p. 32).

Le pouvoir de décision n'est reconnu qu'à son propriétaire ou à son dirigeant. Mais la subordination « dédouanée » par les amortisseurs sociaux – tellement utiles au demeurant – finit par se retourner contre la santé, contre la nature, contre la vie. Car l'État en tant que lieu exclusif de la politique ne fait plus de politique ou plutôt est devenu un appareil à dépolitiser les conflits du réel refoulés par une subordination qui tourne mal. Une psychopathologie du travail de masse est le symptôme que la liberté politique n'a pas droit de cité au travail. On gère au contraire le repli de la politique vers des ingénieries institutionnelles du « bien-être » à l'abri de l'État : des plans d'action hygiénistes n'hésitent pas à proposer le bonheur dans la gestion des risques et le « bien-être » prend les allures tristes d'un vrai despotisme compassionnel. Sous perfusion médico-légale, les marchands du risque sont en vitrine et le travail aux « soins palliatifs » (Clot et Gollac, 2014). Là où, pourtant, il s'agit juste de liberté, de droits civils nouveaux à discuter et à décider de son travail en société pour que la santé revienne. Une « réforme institutionnelle de la société civile » (Trentin, 2012, p. 439 ; 2016 ; Didry, 2016) se cherche pour donner droit de cité à une activité délibérée décidant du travail dans les organisations et les institutions. S'il y a bien un risque de masse à prévenir, c'est celui du travail comme « expérience avortée de la politique » (Ferreras, 2007, p. 239).

Les conflits de critères

C'est, au fond, à ces enjeux politiques de la qualité du travail – jusqu'à la qualité des produits et des services – que se mesure ce que j'appelle « une clinique de l'activité » ; et ce, même dans des entreprises que le droit des sociétés retranche, par nature, de l'espace public (Ferreras, 2007 ; Segrestin & Hatchuel, 2012). Autant dire qu'une telle clinique « ne fait pas le poids », à elle seule. Mais, en psychologie du travail, c'est ce métier-là qu'il faut soigner si l'on veut éviter, là aussi, que l'objet nous échappe. Sans pouvoir entrer ici dans le détail des interventions en entreprises ou dans les institutions, qui nous impliquent à la demande de directions ou de CHSCT par exemple (Kostulski *et al.*, 2011 ; Miossec *et al.*, 2014 ; Bonnefond, 2015), on peut tenter d'en expliciter les enjeux ordinaires.

Faisons-le encore à partir d'un exemple, cette fois emprunté à la sociologie du travail. L'observation est située à la Poste. Il s'agit d'un module de formation pour les guichetiers d'un bureau, rapportée par F. Hanique (2004, p. 202). Le but de ce module, placé sous la

responsabilité d'un formateur et d'un animateur des ventes, est de promouvoir les scripts langagiers et comportementaux de l'interaction au guichet. La sociologue nous introduit au dialogue issu du jeu de rôle conduit par l'animateur des ventes qui joue le rôle d'un « client bougon et conservateur ». Sandra lui fait face. Elle a la charge de convaincre ledit client de découvrir les produits de la Poste et, si possible, de réaliser une vente. La scène se déroule intégralement jusqu'au moment où le formateur interrompt Sandra :

« – Ne dites pas “si j’étais vous”, ou encore “à votre place”, ou même “je vous comprends parce que moi ” Vous n’êtes pas eux.

– Mais les clients aiment bien qu'on ait une relation de confiance avec eux.

– Je suis d'accord et vous devez le faire ; mais établir une relation de confiance n'implique pas que vous deviez vous mettre à leur place. Vous, vous êtes la Poste. Alors dites plutôt : “la Poste vous propose” ou “la Poste s’engage”. Vous devez rechercher ce que la Poste peut proposer de mieux.

– De mieux pour eux ou de mieux pour la Poste ? intervient Corinne, non sans ironie.

– C'est pareil. La Poste propose ce qu'il y a de mieux pour son client... (Gloussements, moqueries...). L'animateur reprend :

– Votre travail, c'est de satisfaire le client, c'est-à-dire répondre à ses demandes et identifier ses besoins latents. Par exemple, si un client se présente avec un paquet qu'il a lui-même confectionné, indiquez-lui que la Poste lui propose une gamme de prêt-à-expédier qui lui garantit un acheminement en toute sécurité.

– Moi, quand je suis cliente quelque part, j'ai confiance en quelqu'un quand je sais que ce qu'il me propose, c'est ce qu'il aurait choisi pour lui-même. Et au guichet, quand je vois que des clients arrivent avec un paquet bien fait, bien fermé, je ne vois pas pourquoi – en toute confiance – j'irais lui dire de défaire son paquet et de payer trois fois le prix de son acheminement pour acheter un colis-poste.

– Eh bien, c'est une erreur ! Pour avoir confiance, le client a besoin d'avoir en face de lui un vrai professionnel. Et le vrai professionnel, c'est un guichetier qui connaît ses produits. Voilà. Le client ne vient pas voir Mme Michu, qui “à sa place” ferait comme çou comme ç, mais Sandra ou Corinne ou Jacky, qui sont des guichetiers professionnels. Vous ne devez pas vous mettre à leur place.

– Ça, c'est sûr que, si on se mettait à leur place, on ne vendrait pas beaucoup.

– Justement, vous ne vendez pas beaucoup. C'est d'ailleurs pour ç que vous êtes là aujourd'hui » (Hanique, 2004, p. 202).

Dans cet exemple, on mesure ce que signifie le pouvoir discrétionnaire de l'employeur sur l'objet du travail : « [] le vrai professionnel, c'est un guichetier qui connaît ses produits. » Ce discours est bien sûr très discutable et pourtant indiscutable dans l'organisation, au moins dans le cadre précis de cet exemple. Il est très discutable au regard du travail de service qui définit le travail au guichet, lequel suppose précisément, pour « un vrai professionnel », dans le réel, de se mesurer à un échange qui implique de jongler avec des critères de qualité en conflit – même commerciaux – et qui ne sont pas tous commandés par le produit lui-même. Il ne suffit sûrement pas de connaître ses produits pour les vendre. Ne serait-ce qu'en raison du fait que le client est aussi, ou encore, un usager avec qui le service est à définir en situation réelle et chaque fois unique.

Le pouvoir discrétionnaire peut donc se révéler factice et manquer singulièrement d'autorité (Revault d'Allonnes, 2006) tant il est exposé aux démentis et aux « angles morts » du réel. Il expose, du coup, aussi les professionnels en question aux exigences, individuelles et collectives, de reconfiguration de la tâche prescrite aux risques de compromettre leur santé. Car, dans la réalité des services au sens large, les conflits de critères sur la qualité du travail ne sont pas prêts de se réduire. Ils s'exaspèrent même en antinomies professionnelles. Les dilemmes de métier s'affrontent entre l'efficace ou non, le juste ou l'injuste, et même le bien et le mal. Les « problèmes de conscience » sont au rendez-vous dès lors que l'objet du travail, toujours plus civique (Ferrerias, 2007), est justement un sujet ou plus précisément l'activité d'autrui. Chiffrer et déchiffrer entrent ici en collision dans « l'objet » et le « vrai professionnel » est sans doute alors le virtuose capable de faire le tour d'une question avec ses imprévus qui, dans le réel, ne se présentent jamais tout à fait de la même manière. Face à ce réel indigeste, l'organisation du travail est au carrefour : soit elle pasteurise le réel avec les scripts aux risques de perdre considérablement en « agilité », soit elle s'équipe d'un autre instrument de travail beaucoup moins prescriptible, mais bien plus sensible aux ressources de l'évènement : le collectif de travail.

Quel collectif de travail ?

Certes, le collectif de travail doit alors être redéfini. Il ne peut plus être ce collectif homogène à qui on prête trop souvent des vertus thaumaturgiques. Pour se mesurer aux angles morts du réel, pour supporter la régularité des situations qui mettent à découvert, la coopération entre les professionnels ne peut rien avoir d'irénique. Le collectif de travail en question ici est un collectif où ce qu'on partage déjà est moins intéressant que ce qu'on ne partage pas encore (Bakhtine, 1984 ; Bender, 1998). L'accord, devant le réel de l'activité qui divise par principe, peut se présenter comme un obstacle pour entretenir ensemble la controverse nécessaire. L'accord est indispensable. Mais il s'agit sans doute de le voir non pas comme un but, mais comme un instrument à retoucher, une modalité transitoire de la dispute professionnelle, pour civiliser le réel sans tricher avec lui. Ce qui fait collectif, c'est la peine qu'on prend à instruire les désaccords sur l'activité réalisée, c'est le devoir institué de recommencer autrement (Merleau-Ponty, 1992, p. 96), celui de réinvestir des « positions » laissées vides par des réponses désormais inadéquates (Revault d'Allonnes, 2006, p. 255).

Faire autorité dans la situation a un prix. Il est en effet coûteux d'instruire les désaccords en développant l'intensité affective du travail dans les conflits de critères qui opposent la qualité à elle-même (Bonnemain, 2015 ; Poussin & Miossec, 2015). Mais l'institution de ces conflits entre les professionnels eux-mêmes est la condition pour conserver un collectif dont l'objet est d'appivoiser le réel, de le civiliser. C'est la qualité du travail, du produit, du service, dans ce qu'elle a de définitivement discutable qui fournit son énergie vitale au travail collectif. Les conflits de critères existent dans le monde de l'activité, qu'on le veuille ou non, avant d'exister dans nos têtes et nos corps. Ils sont normaux, non éliminables, source renouvelée d'intensité subjective potentielle. C'est leur déni auquel une équipe de travailleurs est toujours exposée qui est dangereux. Car ils ne disparaissent pas pour autant. Laissés à eux-mêmes, ils ne cessent pas d'agir. Ils se transforment en conflits de personnes.

L'inflation des querelles de personnes en milieu professionnel est toujours indexée sur la déflation des disputes professionnelles, sur l'abaissement des débats d'école. Et il n'est pas rare d'y trouver de quoi nourrir alors des conflits sociaux faussés. La coopération transite par des accords normatifs, mais elle ne se survit que par l'institution des controverses de métier au contact du réel. C'est le ressort même d'un professionnalisme délibéré exercé par ceux qu'on pourrait appeler des « citoyens du travail » entre eux, avec la ligne hiérarchique et au-delà des murs de l'organisation, autour du produit ou du service. L'instruction de ce conflit est le cœur d'une clinique de l'activité regardée comme activité pratique d'intervention. Le développement de ce conflit, son enrichissement, est la voie qu'on peut suivre, adossé au réel, allié avec lui, pour ôter à l'employeur – parce que c'est nécessaire même pour l'efficacité – le privilège de moins en moins légitime de décider seul de l'objet du travail et des critères de sa qualité. Ce conflit de critères n'est sûrement pas un but en soi, mais il est bel et bien le moyen vital d'une expérience moderne du travail où l'acte responsable se confronte à des dilemmes systématiques. Les méthodologies d'action en clinique de l'activité expérimentent cette voie le plus concrètement du monde (Bonfond, 2015). Il n'est pas sûr que l'entreprise puisse être le lieu adéquat d'une démocratie d'assemblée (Trentin, 2016). Car le rythme de l'action et de la décision ne le permet pas. Mais la démocratie est avant tout autre chose : l'instruction des obstacles du réel par des controverses organisées (Clot et Gollac, 2014) ³. Elle est aussi, dans le cas du travail, une dispute professionnelle possible – avec des règles – débouchant sur des arbitrages opérationnels à éprouver dans l'action ; à valider par elle ou à invalider. Cela peut se faire après sa mise en oeuvre, mais aussi pendant et, dans les deux cas, la fonction de celle ou celui qui dirige est à réinventer. Quoi qu'il en soit, le développement créatif du pouvoir d'agir effectif est à l'ordre du jour, à la place de la défense crispée d'un pouvoir fort sur autrui, mais faible sur les choses. Le développement de ce pouvoir d'agir fait grandir le goût du travail efficace et le sens de l'effort utile propice à la santé au travail. C'est le contraire du temps perdu, de ce temps massivement gâché actuellement dans les entreprises et les services à pasteuriser les conflits du réel sous le feu des procédures. On pense au Spinoza du *Traité politique* (1979, IX, § 14) qui se posait, déjà en son temps, la question du temps de la délibération pour l'action. On croit perdre du temps en discussion, note-t-il « mais, en revanche, lorsqu'un petit nombre décide de tout en fonction de ses seules passions, c'est la liberté qui périt et le bien commun. Car les dispositions intellectuelles des hommes sont trop faibles pour pouvoir tout pénétrer d'un coup. Mais elles

s'aiguisent en délibérant, en écoutant et en discutant ; c'est en examinant toutes les solutions qu'on finit par trouver celles qu'on cherche, sur lesquelles se fait l'unanimité, et auxquelles nul n'avait songé auparavant ».

Trouver des solutions auxquelles nul n'avait songé auparavant : voilà à quoi peut servir le conflit de critères institué. Non pas à trouver un compromis ou un équilibre entre des points de vue qui existaient déjà, mais à éprouver la marche du connu à l'inconnu sans tricher avec le réel. En la matière, l'unanimité qui peut se faire, celle qu'il faut même rechercher, n'a rien d'un impératif moral. C'est, au contraire, un outil pour découvrir, dans l'action qui suit, des possibilités pratiques encore insoupçonnées. En matière de qualité du travail, le seul accord durable est donc la recherche durable de l'accord qui prend toujours justement cet accord en défaut. C'est s'essayer à diriger une vraie puissance vitale de déséquilibre, d'ouverture et de mouvement, contre la *doxa* établie. Il y va de la santé et de la performance réelle – celle qu'on déchiffre et pas seulement celle qu'on chiffre – comme de la qualité des produits fabriqués et des services rendus. On peut dire alors, à la manière de A. Tosel, que cette « puissance instituante n'existe à la fois que si elle est institutionnalisée et si elle se soumet à une exigence de rectification » (2008, p. 262).

Pour conserver la vitalité institutionnelle, dans l'entreprise comme dans le service ou encore dans collectif de travail lui-même, pour éviter la dégénérescence des activités les plus communes comme les plus personnelles, le chemin va donc des conflits de critères déjà inventoriés aux conflits de critères encore inaperçus dans le réel de l'activité conjointe ; critères à déchiffrer ensemble non sans efforts, sachant que ces derniers sont le ressort des institutions possibles de la liberté.

La clinique comme action

Sinon, c'est le poison des activités empêchées qui chemine, des activités avortées. En clinique de l'activité, la pire des fatigues n'est pas celle de ce qu'on fait, mais, au contraire, de ce qu'on ne peut pas faire, des activités refoulées, non réalisées mais très réelles, et qui pèsent lourd dans le corps et l'esprit. Le destin des activités empêchées est donc au centre de notre travail ⁴. Elles sont au principe du désir de travailler « malgré tout » qui tourne souvent mal, mais ne disparaît jamais totalement. Les travailleurs sont certes aux prises avec une énergie largement stérilisée. Elle contamine ce désir, mais ne l'annihile pas. Au point que ce dernier fait parfois rage contre lui-même, nourri qu'il est par une organisation du travail qui dissipe cette énergie. C'est à la rencontre de ce désir entamé qu'on peut se porter.

Car c'est l'amputation de ce qui est simultanément à portée de main qui est le plus douloureux. Toutes les inhibitions n'éteignent pas l'activité. Au contraire. Beaucoup sont source d'une vitalité parfois désespérée, mais qui, pour l'essentiel, va bien au-delà, pour peu qu'elle trouve destinataire. Les inhibitions ne sont pas seulement des soustractions à l'activité. Elles sont le siège d'un potentiel d'énergie et de force cachée qui demande des comptes. Cette force même n'est pas sans danger, bien sûr, pour les salariés qui risquent toujours, si elle reste inutile, d'« en faire une maladie ». Mais cette intensité n'est jamais abolie même lorsqu'elle se présente sous les modalités « falsifiées » de la psychopathologie du travail qui la trahissent, à tous les sens du terme (Barkat et Hamraoui, 2009 ; Clot, 2013).

3. On pourrait parler de polis professionnelle en pensant à la vie de la polis à Athènes ainsi décrite par H. Arendt : « Les Grecs apprenaient à comprendre - non à se comprendre l'un l'autre en tant que personnes individuelles, mais à envisager le même monde à partir de la perspective d'un autre Grec, à voir la même chose sous des aspects très différents et fréquemment opposés » (1989, p. 71).

4. Notons que la DARES, en introduisant cette thématique du « travail empêché » dans ses enquêtes, obtient des résultats significatifs. 35 % des salariés de l'industrie et 37 % dans la fonction publique d'État ou hospitalière déclarent ne pas ressentir (toujours ou souvent) « la fierté du travail bien fait » bien plus encore que ceux qui disent (environ 10 %) devoir faire des choses qu'ils désapprouvent (Coutrot et Davie, 2014).

L'expérience clinique atteste qu'on peut compter sur l'énergie potentielle, déjà évoquée en son temps par P. Naville (1955/2012, p. 18), libérée devant l'obstacle : l'homme « possède le goût du travail efficace et déteste les efforts inutiles. Il a le sens des avantages de la fonctionnalité et de la compétence ainsi que celui des inconvénients de l'absurdité, du gaspillage ou de l'incompétence ». C'est là la force de rappel d'une clinique de l'activité. Certes, rien n'est écrit d'avance en la matière, car il s'agit de rien de moins que du destin imprédictible des affects dans l'intervention (Scheller, 2013 ; Clot, 2015b ; Poussin et Miossec, 2015 ; Bonnefond et Clot, sous presse). Mais l'absurdité des efforts gaspillés – même en paroles inutiles –, l'indignité de l'énergie mortifiée dans un travail « ni fait ni à faire » n'est pas sans reste. Le goût du travail efficace, économe en efforts, peut bien se trouver en jachère, il demeure le point d'appui du travail collectif restauré en cours d'intervention. Et ce, pour refaire de l'activité délibérée, du conflit de critères régénéré et institué, le ressort social et psychologique d'une action contre le privilège des privilèges déjà mentionné : celui de l'employeur à décider tout seul de l'objet de l'activité et de son évaluation selon des critères indiscutés. Il est aussi le moyen de refaire autorité dans son travail (Bonnemain, 2014), d'expérimenter pour nos interlocuteurs un pouvoir d'agir sur sa situation et simultanément d'être affecté par elle en se trouvant à nouveau – au moins pour un temps – à l'origine de ce qui leur arrive. G. Canguilhem avait cette définition populaire et sophistiquée de la santé : « Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles » (2002, p. 68). En psychologie du travail – sous les modalités de la clinique de l'activité –, la clinique est sans doute action avant d'être tableau. Nous travaillons avec nos interlocuteurs, un peu dans l'esprit du Tosquelles résistant à la mise « entre parenthèse » de l'activité (2009, p. 42). Il s'agit, dans cette perspective, de « soigner » le travail avec eux afin que l'organisation saisisse *sur le vif* qu'ils sont des êtres humains toujours responsables de ce qu'ils font, ce qui ne peut être mis en évidence qu'à condition de faire avec eux quelque chose d'autre que ce qu'ils font d'habitude, qu'à condition de rendre *transformable* ce qui est fait d'habitude dans l'organisation (Prot, 2006 ; Quillerou et Clot, 2013 ; Litim, 2012 ; Miossec *et al.*, 2014 ; Bonnefond, 2015). Et ce, par une activité dialogique sur le travail « bien fait » qui puisse conserver vivant leur métier ; c'est-à-dire instruire aussi les conflits de critères dans le métier avec leur hiérarchie, jusqu'à la direction de l'organisation.

Nous cherchons à y parvenir non pas pour faire « remonter les problèmes », selon l'expression convenue, mais pour faire descendre l'organisation sur ces problèmes ; non pas au titre de « porte-parole » d'un supposé bien-fondé du point de vue des travailleurs, mais comme garant d'une régénération éventuelle des conflits entre des registres de métier qui l'opposent à lui-même (Clot, 2008 ; 2010 ; Miossec *et al.*, 2014 ; Briec, 2014 ; Kostulski *et al.*, 2011). Car la vitalité transformatrice se trouve sans doute de ce côté-là. Cette institution du conflit de critères dans l'action relève de ce qu'on pourrait appeler « une politique des affects ». Elle cherche à déplacer les objets, les destinataires et les instruments de la conflictualité traditionnelle du rapport social inhérent à la relation salariale (Clot, 2010 ; Clot, 2016a). Mais c'est bien une politique des affects en un sens précis.

Une politique des affects

On peut regarder ces derniers non pas seulement sous l'angle des éprouvés subjectifs, mais comme de véritables forces de travail (Green, 2004, p. 100) dans la bascule du connu vers l'inconnu, dans le conflit entre les attendus et les inattendus de l'activité (Clot, 2015a ; Séverac, 2005 ; Macherey, 1999). À la suite de Spinoza, G. Deleuze a insisté sur le primat de l'activité en la matière : « Les affects ne sont pas des sentiments, ce sont des devenirs qui débordent celui qui passe par eux. Il devient autre » (1990, p. 187). Sur cet axe, on rencontre non seulement L. Vygotski (2003), mais aussi J. Dewey qui a insisté avec beaucoup de profondeur sur cette collision dans l'action – si fondamentale dans l'intervention – entre l'expérience qu'on a et celle qu'on fait : « La rencontre du connu et de l'inconnu

ne se limite pas à un simple agencement de forces : elle est une re-création dans laquelle l'impulsion présente acquiert forme et solidité tandis que le matériau ancien, qui était "en réserve", est littéralement régénéré et gagne une vie et une âme nouvelles en devant affronter une situation nouvelle ». Sans le conflit affectif de cette rencontre, « l'expérience se meurt d'inanition » (Dewey, 2010, p. 119, 114).

En suivant cette remarque, on peut sans doute dire que la politique reste vivante au travail quand l'expérience des travailleurs dans toute l'organisation ne meurt pas d'inanition. L'intervention peut s'y atteler. Quand c'est le cas, alors, la critique sociale a trouvé d'autres protagonistes que l'expert, le chercheur ou l'intellectuel. Elle a découvert d'autres objets quand l'objet de l'activité de travail ordinaire, institué en conflit, invite à son chevet, contre tout privilège, d'autres sujets politiques du travail. On peut alors se mesurer autrement à ce vide civique que provoque le monopole, hors de saison, de l'employeur dans la conception de l'objet de l'activité, dans un monde de citoyenneté suspendue. Dans un texte récent, J. Butler, au moment de recevoir le prix Adorno, nous fait faire un pas de plus : la résistance et la critique ne sont pas non plus des activités privilégiées que « seuls quelques élus sont capables d'entreprendre ». Elle ne se porte pas candidate, selon ses termes, pour faire partie du groupe de ceux qui sont « assez progressistes et assez préparés pour conduire l'activité critique à mener » (Butler, 2014, p. 99). C'est un acte politique que cette sagesse dans la définition de la critique sociale (Cukier *et al.*, 2013). Dans la lignée du travail d'I. Oddone et ses collègues, issu de l'expérience conduite à la FIAT dans les années 1970, et récemment réédité (Oddone *et al.*, 2016), une clinique de l'activité en psychologie du travail se retrouve bien dans ce discernement.

Bibliographie

- ARENDRT H., 1989, *La Crise de la culture*, Paris, Gallimard, Folio.
- BAKHTINE M., 1984, *Esthétique de la création verbale*, Paris, Gallimard.
- BARKAT S. M. et HAMRAOUI E., 2009, « Résister dans le contexte du nouveau rapport de travail », *Nouvelle Revue de psychosociologie*, n° 7 : 200-209.
- BENDER C., 1998, « Bakhtinian Perspectives on "Everyday Life" Sociology », in Bell M. M. et Gardiner M. (eds), *Bakhtine and the Human Sciences*, Londres, Sage Publications, p. 181-195.
- BONNEFOND J.-Y., 2015, « Une expérience d'amélioration de la qualité du travail à Renault-Flins », *La Revue des conditions de travail*, n° 3 : 66-74.
- BONNEFOND J.-Y. et CLOT Y., (sous presse), « Les affects et leur destin dans l'intervention. Un exemple dans l'industrie automobile », @ctivités.
- BONNEMAIN A., 2015, *Les Paradoxes de l'intensité affective en autoconfrontation. Dialogues chez des chefs d'équipes de la propreté à la mairie de Paris*, Thèse pour le Doctorat en psychologie du travail, Paris, CNAM.
- BRIEC C., 2014, « L'activité syndicale : un travail ordinaire ? », *Nouvelle Revue de psychosociologie*, n° 18 : 69-83.
- BUTLER J., 2014, *Qu'est-ce qu'une vie bonne ?*, Paris, Payot.
- CANGUILHEM G., 2002, *Écrits sur la médecine*, Paris, Le Seuil.
- CLOT Y., 2008, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.
- CLOT Y., 2010, *Le Travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Édition de poche 2015, Paris, La Découverte.
- CLOT Y., 2013, « Suicides au travail : un drame de la conscience professionnelle ? », @ctivités, n° 10 : 39-53.
- CLOT Y., 2015a, « Vygotski avec Spinoza au-delà de Freud ? », *Revue philosophique*, vol. 140, n° 2 : 205-223.
- CLOT Y., 2015b, « Affects et action », Préface à la 6e édition de *La Fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- CLOT Y., 2016a, « Activité, affect : source et ressource du rapport social », in Dujarier M.-A., Gaudart C., Gillet A. et Lenel P., *L'Activité en théories. Regards croisés sur le travail*, Toulouse, Octarès, p. 112-120.

- CLOT Y., (sous presse), « L'affectivité en activité », in Barbier J. M. et Durand M., *Encyclopédie de l'analyse des activités*, Paris, PUF.
- CLOT Y. et GOLLAC M., 2014, *Le Travail peut-il devenir supportable ?*, Paris, A. Colin.
- COUTROT T. et DAVIE E., 2014, « Les conditions de travail des salariés dans le secteur privé et la fonction publique », *DARES Analyses*, n° 102 : 2-8.
- CUKIER A., DELMOTTE F. et LAVERGNE C. (coord.), 2013, *Émancipation. Les métamorphoses de la critique sociale*, Paris, Éditions du Croquant.
- DELEUZE G., 1990, *Pourparlers*, Paris, Éditions de Minuit.
- DEWEY J., 1975, *Démocratie et éducation*, Paris, Armand Colin.
- DEWEY J., 2010, *L'Art comme expérience*, Paris, Folio.
- DIDRY C., 2016, *L'Institution du travail. Droit et salariat dans l'histoire*, Paris, La Dispute.
- FERNANDEZ G., 2009, *Soigner le travail*, Toulouse, Érès.
- FERRERAS I., 2007, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de Sciences-Po.
- FISCHBACH F., 2015, *Le Sens du social. Les puissances de la coopération*, Montréal, Lux Editeur.
- GETZ I., 2012, « En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve », *Journal de l'école de Paris du management*, vol. 3, n° 95 : 8-15.
- GREEN A., 2004, *Le Discours vivant*, Paris, PUF.
- HANIQUE F., 2004, *Le Sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Toulouse, Érès.
- KOSTULSKI K., CLOT Y., LITIM M. et PLATEAU S., 2011, « L'horizon incertain de la transformation en clinique de l'activité : une intervention dans le champ de l'éducation surveillée », *@ctivités*, n° 8 : 129-145.
- LITIM M., 2012, « Les méthodes indirectes à l'épreuve de la pratique : questions d'intervention », in Clot Y. (ed.) *Vygotski, Maintenant*, Paris, La Dispute, p. 155-174
- MACHEREY P., 1999, « Descartes et Spinoza devant le problème de l'usage des passions », in Lazzeri C. (ed.), *Spinoza, Puissance et impuissance de la raison*, Paris, PUF, p. 93-114.
- MERLEAU-PONTY M., 1992, *La Prose du monde*, Paris, Gallimard.
- MICHELET J., 1998, *Histoire de la révolution française, Tome I*, Paris, Robert Laffont.
- MIOSSEC Y., CLOT Y. et BOUCHER C., 2014, « L'intervention dialogique pour agir sur les risques psychosociaux : une troisième voie », in Lerouge L. (éd.), *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail*, Toulouse, Octares, p. 51-67.
- NAVILLE P., 1955/2012, *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Syllepse.
- ODDONE I., RE A., BRIANTE G., 2016, *Redécouvrir l'expérience du travail*, Deuxième édition de Redécouvrir l'expérience ouvrière, Paris, Éditions sociales.
- POUSSIN N. et MIOSSEC Y., 2015, « Développement du sentiment et du pouvoir d'agir : un exemple chez les médecins du travail », *Le Travail humain*, vol. 78, n° 1 : 81-93.
- PROT B., 2006, « La fonction du clinicien dans les méthodes de clinique de l'activité », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 1 : 31-45.
- QUILLEROU E. et CLOT Y., 2013, « Trois conditions pour une clinique de l'activité en psychologie du travail : le cas d'une intervention dans une entreprise de logistique automobile », *@ctivités*, volume 2.
- RENAULT E., 2012, « Dewey et la centralité du travail », *Travailler*, n° 28 : 125-148.
- REVAULT D'ALLONNES M., 2006, *Le Pouvoir des commencements. Essai sur l'autorité*, Paris, Le Seuil.
- SHELLE L., 2013, « Travail, affects, activité transférentielle », *@ctivités*, 10(2) : 249-260
- SEGRESTIN B. et HATCHUEL A., 2012, *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil.
- SEVERAC P., 2005, *Le Devenir actif chez Spinoza*, Paris, Honoré Champion.
- SPINOZA B., 1979, *Traité politique*, Traduction P. F. Moreau, Paris, Réplique.
- TOSSEL A., 2008, *Spinoza ou l'autre (in)finitude*, Paris, L'Harmattan.
- TOSQUELLES F., 2009, *Le Travail thérapeutique en psychiatrie*, Toulouse, Érès.
- TRENTIN B., 2012, *La Cité du travail. Le fordisme et la gauche*, Paris, Fayard.
- TRENTIN B., 2016, *Le Travail et la liberté*, Paris, Éditions sociales.
- VYGOTSKI L., 2003, *Conscience, inconscient, émotions*, Paris, La Dispute.

L'action syndicale peut faire la différence

A l'heure où l'organisation de leur travail tend à leur échapper totalement, il est temps pour les travailleurs de voir leur parole à nouveau reconnue à sa juste valeur, au même titre que celle des employeurs et autres experts autoproclamés. L'organisation syndicale se doit d'accompagner ses membres dans cet indispensable travail de réappropriation.

Dans une région italienne, certains hôpitaux évaluent les risques pour la santé reproductive et adoptent des mesures de prévention. D'autres ne le font pas. On observe que l'activité de représentants syndicaux pour la santé et la sécurité joue un rôle déterminant dans cette action. En France, l'existence d'un comité de sécurité et hygiène multiplie par deux la probabilité que les travailleurs aient reçu des informations ou une formation en santé et sécurité "toutes choses étant égales par ailleurs" (c'est-à-dire en tenant compte du secteur et de la taille de l'entreprise). On pourrait multiplier les exemples en Europe comme dans le reste du monde.¹ L'existence de syndicats actifs avec des représentants spécifiques pour la santé et la sécurité est souvent le facteur qui fait la différence entre une véritable prévention et une simple application formelle et routinière des règles par les entreprises.

Ces constats sont importants. Ils ne suffisent pas à expliquer le pourquoi et le comment. En d'autres termes, pourquoi l'action syndicale est-elle si importante et dans quelles conditions peut-elle être efficace ? Les problèmes de santé au travail ont été un des éléments centraux dans la prise de conscience des ouvriers de constituer une classe différente par rapport aux autres classes de la société pendant la première période de la révolution industrielle. L'exploitation intensive des premières générations de travailleurs a marqué leur corps. Tous les témoignages du XIXe siècle s'accordent dans le constat d'une mortalité prématurée très importante parmi les ouvriers. L'action syndicale a dû d'emblée apporter des éléments de réponse immédiats et urgents à ces questions de survie. Au tournant du XIXe vers le XXe siècle, la représentation des accidents comme une sorte de fatalité a été activement combattue par les syndicats. Dès le dernier tiers du XIXe siècle, des initiatives communes dépassant les frontières nationales étaient lancées notamment pour la réduction du temps de travail et la substitution de certaines substances dangereuses comme le phosphore blanc dans la fabrication des allumettes ou le plomb dans la peinture.

Aujourd'hui encore, dans la plupart des enquêtes où l'on interroge les travailleurs sur leurs attentes à l'égard des syndicats, la question de l'amélioration des conditions de travail apparaît comme une priorité. Pourtant les difficultés sont nombreuses, les pièges aussi. L'efficacité d'une action syndicale sur les conditions de travail n'est jamais garantie à l'avance. Elle demande une réflexion critique, des débats, l'élaboration d'une stratégie et la mise en commun des expériences. Elle peut parfois sembler en contradiction avec d'autres priorités de l'action syndicale, pour les salaires ou pour l'emploi. Elle pose de nombreuses questions immédiates mais certaines d'entre elles impliquent des réponses à long terme. Dans le contexte actuel de l'essoufflement des politiques européennes en santé au travail, le rôle de l'action syndicale se trouve accru. Le mouvement de réformes "par le haut" liées aux directives européennes ne sera sans doute plus en mesure d'apporter des changements importants tant que la pression d'en bas n'établira pas un rapport de forces plus favorable.

L'apport spécifique de l'organisation syndicale

Depuis plus d'un siècle, la santé au travail tend à se développer comme une thématique traitée par des spécialistes. Les risques liés au travail ont été morcelés en une série de disciplines différentes. Médecine du travail, sécurité industrielle, hygiène industrielle sont apparues de façon séparée. Après la deuxième guerre mondiale, l'ergonomie et la psychologie du travail ont conquis progressivement leur espace. Ces dernières années, les facteurs psychosociaux ont acquis une visibilité particulière et font l'objet d'approches différentes par des professionnels qui sont plus souvent en concurrence qu'en coopération. L'approche syndicale ne nie pas l'apport possible de chacune de ces disciplines pour autant que les intervenants agissent pour la santé au travail et ne subordonnent pas celle-ci à d'autres préoccupations comme la sélection du personnel, la productivité ou la discipline.

Ce qui fait l'originalité et le potentiel de l'action syndicale, c'est de partir du constat que les travailleurs ont une perception propre et un savoir en ce qui concerne les conditions de travail et leur impact sur la santé. Dans certains cas, cette perception est immédiate : avoir mal au dos ou aux articulations, se sentir fatigué ou découragé, constater qu'un échafaudage est instable ou que le rythme du travail est intenable. Dans d'autres cas, la perception demande à être organisée. Elle peut apparaître sous des formes distinctes d'une personne à l'autre en fonction de l'âge, du genre ou d'autres facteurs et il peut être difficile d'analyser la dimension collective du problème. Parfois, il est indispensable d'établir un lien entre l'expérience de travailleurs de différentes générations lorsqu'il s'agit d'effets à long terme. La perception immédiate peut masquer un problème moins visible. Ainsi, à la fin des années 70, lorsque les ordinateurs ont investi les entreprises, la peur s'est répandue que ces nouveaux équipements de travail pouvaient provoquer des fausses couches. Cette réaction – a priori irrationnelle – était bien souvent une manière indirecte de signaler le malaise face à une organisation du travail de moins en moins compréhensible et aux dangers d'un contrôle patronal accru qui contournerait les stratégies de résistance héritées des luttes syndicales.

S'il n'existe pas de méthode miraculeuse, il existe un point de départ solide : donner la parole aux travailleurs, ne pas laisser les spécialistes leur confisquer les questions relatives à leur santé. Ce point de départ est important parce qu'il remet en cause un des éléments majeurs de l'organisation du travail : la division entre des responsables qui conçoivent et des exécutants qui mettent en oeuvre. Faire parler des conditions de travail, c'est déjà amorcer une reconquête de la dignité pour toutes les personnes qui se voient imposer ces conditions par d'autres.

La subjectivité des travailleurs peut combler les lacunes et surmonter les biais des méthodes quantitatives scientifiques quand il s'agit d'explorer des questions nouvelles. Dans les années 70, on considérait souvent avec méfiance les plaintes des travailleurs concernant des expositions limitées à certains solvants organiques. Les protocoles sur lesquels il existait un consensus scientifique ne détectaient aucune anomalie biologique en dessous de certains seuils d'exposition. Pourtant, les travailleurs mentionnaient des problèmes de mémoire ou d'irritabilité. A la suite d'enquêtes menées directement à l'initiative de certains syndicats, il est apparu que ces plaintes correspondaient à de véritables problèmes de santé. Peu à peu, une partie de la communauté scientifique a mis au point des méthodes d'analyse plus fines qui identifiaient les problèmes. Pour le monde patronal et les autorités publiques, les incertitudes et les polémiques étaient utilisées pour justifier l'inaction. Vers la fin des années 80, on a vu se multiplier les dénominations nouvelles de pathologies : le syndrome chronique du peintre, l'encéphalopathie liée aux solvants, le syndrome psycho-organique, etc. Il a fallu attendre encore des années pour que quelques pays reconnaissent ces

pathologies comme des maladies professionnelles tandis que d'autres continuent à les ignorer. L'insistance avec laquelle certains syndicats ont soulevé ce problème et l'alliance qu'ils sont parvenus à établir avec une partie de la communauté scientifique a permis d'améliorer les conditions de prévention. A la fin des années 90, des réseaux syndicaux ont lancé des projets de substitution à l'échelle européenne, notamment dans le secteur du bâtiment. Cet exemple est loin d'être exceptionnel. Il permet de résumer en quelques mots ce qui est propre à la démarche syndicale. Rendre visible ce qui est invisible, identifier la dimension collective de ce qui est souvent perçu comme une souffrance individuelle, transformer cette conscience collective en action revendicative.

Quelques pièges...

Certes, toutes les histoires ne sont pas nécessairement exemplaires. On pourrait aussi dresser une liste d'échecs. Ils ne sont pas moins instructifs que les succès. Dans de nombreux pays, le mouvement syndical a hésité pendant des générations avant d'exiger l'interdiction de l'amiante. Cette expérience négative est liée à la pression exercée par les milieux industriels sous la forme du chantage à l'emploi. Toute amélioration significative de la santé au travail a été présentée par les milieux patronaux comme une menace pour la compétitivité. Les pires catastrophes ont été annoncées. Qu'il s'agisse de retirer les enfants des mines, d'interdire l'amiante ou d'imposer une évaluation des risques pour la santé préalable à la mise sur le marché des substances chimiques. La pression patronale est d'autant plus efficace qu'elle peut parfois s'appuyer sur une idéologie productiviste qui associe de façon mécanique la croissance de la production au progrès social. Le productivisme va souvent de pair avec l'illusion que la science apportera les solutions aux problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent. Au tournant du XIXe vers le XXe siècle, la question de l'indemnisation des atteintes à la santé a relégué à l'arrière-plan la nécessité d'une prévention au travail. Des législations sont apparues et ont isolé certains facteurs de risque de manière à créer des systèmes d'indemnisation (accidents du travail dans un premier temps, un petit nombre de maladies ensuite). Dans une certaine mesure, l'attention portée à ces questions a réduit la dynamique de contestation de l'organisation du travail et de revendications destinées à éliminer les facteurs de risque et à permettre aux travailleurs d'exercer un contrôle sur leurs conditions de travail.

Au-delà de l'indemnisation des accidents et de certaines maladies, les atteintes à la santé les plus visibles et les plus reconnues sont parfois intégrées dans la détermination des salaires. Le travail de nuit, certaines expositions particulièrement dangereuses peuvent déboucher sur une revalorisation du salaire, de façon directe (ce sont les différents types de "primes de risque") ou indirecte (en considérant certaines menaces pour la santé comme une charge de travail). Dans ces cas, le chantage à l'emploi peut être combiné avec une menace sur les revenus. Améliorer les conditions de travail devient presque synonyme d'une perte de salaire ou de primes. Au-delà de cet aspect matériel important, les risques peuvent être intégrés dans l'identité professionnelle d'un collectif de travail. A défaut de pouvoir les éliminer, on les nie ou on leur donne une connotation positive. Ce mécanisme de défense est ambigu. Il protège la santé en éloignant l'angoisse et en développant des pratiques qui "apprivoisent" certains risques mais il peut aussi être à l'origine d'une certaine résignation. Dans bien des cas, il est retourné contre les travailleurs par une partie des experts qui y voient une sorte de prise de risque irresponsable sans en analyser les ressorts.

Un deuxième obstacle a été constitué par l'influence inégale des différentes catégories de travailleurs au sein des organisations syndicales. Femmes, travailleurs immigrés, jeunes,

personnes avec des statuts précaires ou des qualifications moins reconnues n'avaient qu'une influence limitée. A certaines époques, les femmes pouvaient être exclues des organisations syndicales et la solution proposée en santé au travail était de leur barrer l'accès à certaines activités comme le travail dans les mines, le travail de nuit, etc. Dans une large mesure, les catégories les plus exploitées sont celles dont les problèmes de santé au travail sont les plus négligés. Ce deuxième obstacle montre aussi l'énorme potentiel d'une politique dynamique de santé au travail de la part des syndicats. Il s'agit à la fois d'une des clés de l'implantation dans de nouveaux secteurs ou des catégories moins organisées et d'un élément de qualité de la vie démocratique interne. Il est aussi vital pour créer des solidarités entre les travailleurs d'entreprises différentes qui contribuent à une même activité. Un des critères de la réussite de l'action syndicale est probablement la capacité d'aborder les questions traitées par la sous-traitance, d'identifier les catégories les moins bien représentées et soumises aux pires conditions de travail. Si l'on analyse les accidents majeurs dans l'industrie chimique, on se rend compte que, dans bien des cas, des travailleurs sous-traitants, rattachés à d'autres secteurs d'activité, sont exposés aux situations les plus dangereuses.

... et de nombreuses difficultés

Si la plupart des données existantes suggèrent un lien important entre l'action syndicale et la prévention, les résultats pratiques sont variables suivant les entreprises, le type de risque et d'autres conditions. Il est donc utile de s'interroger sur les conditions d'efficacité de l'action syndicale dans ce domaine.² L'autonomie des syndicats et leur capacité d'élaborer une stratégie propre sont des éléments importants. Depuis le niveau global de politiques intersectorielles jusqu'aux représentants des travailleurs pour la prévention dans les entreprises, d'énormes pressions tendent à réduire le rôle des syndicats à la mise en oeuvre de politiques définies par d'autres acteurs. Souvent, dans les systèmes de gestion de la santé au travail, ce sont les directions d'entreprise qui définissent les objectifs prioritaires et demandent ensuite aux représentants des travailleurs de "communiquer" ceux-ci à leurs collègues. Les performances médiocres des systèmes de représentation pour la prévention dans des entreprises dépourvues d'organisations syndicales témoignent de ce problème. Le rôle d'un délégué pour la sécurité ne doit pas être confondu avec celle d'un "mini-technicien" ou, pire, d'un contrôleur chargé de surveiller la conduite de ses collègues de travail. L'autonomie des syndicats est inséparable de leur capacité d'analyser par eux-mêmes quels sont les éléments pour lesquels il existe un accord avec l'entreprise (par exemple, éviter les catastrophes industrielles), quels sont ceux sur lesquels un compromis est possible et quels sont ceux qui feront l'objet d'un conflit. Sur cette base, on peut se représenter l'action syndicale comme une sorte de mouvement pendulaire : partir des besoins de la santé au travail, exercer la pression nécessaire pour arriver à des accords qui transforment l'organisation du travail, évaluer les résultats et organiser le conflit sur les éléments de blocage.

Dans ce mouvement, toute amélioration réelle, même si elle est limitée, accroît la confiance des travailleurs en leur propre force et en l'importance d'une action organisée. Différents facteurs peuvent contribuer au succès de ce mouvement. On peut citer notamment : un cadre législatif défini de droits, une formation, des informations suffisantes et exactes, un contrôle effectif par l'inspection du travail. Deux facteurs semblent jouer un rôle particulièrement important. La capacité des syndicats de construire des réseaux de manière à identifier les problèmes, mettre en valeur les solutions préventives réalisées dans certaines entreprises et réaliser un échange régulier d'expériences entre les délégués pour la

prévention. Ces réseaux évitent de devoir répéter à l'infini les mêmes parcours difficiles. Ils contribuent à créer des liens de solidarité entre les militants syndicaux de différentes entreprises et à supporter leur activisme par une meilleure connaissance.³

Un autre élément important est la capacité de l'organisation syndicale à lier les questions de santé au travail avec les autres aspects de son travail revendicatif tant dans les entreprises que dans la société. Dans la négociation collective, la prise en compte de l'expérience des représentants pour la prévention dès le stade initial de la formulation des revendications permet d'éviter l'expérience frustrante d'accords qui sacrifient la qualité de la vie au travail à d'autres revendications. Lier les exigences de la santé au travail à la lutte pour l'égalité entre les femmes et les hommes est également important. Reconnaître les risques du travail auxquels sont exposées les travailleuses est inséparable de l'action pour la mixité sur les lieux de travail. Les écarts salariaux ne peuvent être combattus qu'en remettant en question des stéréotypes qui nient une partie des qualifications professionnelles des femmes. C'est une des leçons des mobilisations des infirmières en Europe au cours de ces vingt-cinq dernières années. Elles ont été capables de lancer des mouvements revendicatifs globaux qui abordaient à la fois les questions de santé au travail, de reconnaissance des qualifications et de meilleures conditions afin d'assurer des soins de santé plus efficaces pour les patients. De telles actions ont aidé à remettre en cause la structure hiérarchique dans les hôpitaux et les politiques de réduction des budgets de la santé. De la même manière, l'action syndicale en faveur de l'élimination des substances chimiques les plus dangereuses est de nature à améliorer à la fois la santé au travail, la santé publique et la protection de l'environnement.

A l'offensive sur l'organisation du travail

Le découpage des questions de la santé au travail entre des experts de différentes disciplines va à l'encontre de la perception des travailleurs qui lie à juste titre les questions de santé à l'organisation du travail. Une enquête parmi les travailleurs du secteur de la céramique en Espagne souligne: "contrairement aux habituelles distinctions terminologiques propres au jargon des techniques de prévention, la perception spontanée et collective des travailleurs par rapport aux risques dans le travail s'exprime généralement comme un tout où, par exemple, les dangers dans le domaine de la sécurité ou de l'hygiène sont liés à des formes déterminées d'organisation et sont perçus dans leur matérialisation sous forme de dommages à la santé (...) Dans les groupes de discussion où prend forme une perception collective des risques moins médiatisée, les travailleurs expriment des problèmes et des priorités distinctes de ceux identifiés par les techniciens. On constate en particulier l'importance que les travailleurs accordent aux problèmes de santé liés à l'organisation du travail face à la préoccupation technique presque exclusive pour les problèmes de sécurité et les accidents de travail."⁴

De façon générale, il n'y a pas de relation automatique entre l'exposition à un facteur de risque et son impact sur la santé. La division du travail, la structure hiérarchique des entreprises, le degré de contrôle collectif et individuel sur la manière d'organiser le travail, la possibilité de s'exprimer, de revendiquer et de peser sur les décisions constituent autant d'éléments qui peuvent atténuer ou aggraver l'impact sur la santé. C'est ce qu'illustrent les statistiques des accidents du travail qui montrent que les travailleurs intérimaires sont plus souvent les victimes d'accident que leurs collègues dans les mêmes activités et pour les mêmes secteurs de production. On retrouve le même phénomène dans certaines situations

de sous-traitance où la possibilité d'exercer une influence sur les conditions de travail est moindre en raison de l'existence d'un double pouvoir : celui de l'employeur et celui de l'entreprise donneuse d'ordre. L'absence de démocratie au travail exerce un double effet négatif. Elle rend plus difficile l'utilisation des connaissances de manière à mettre en oeuvre la prévention. Elle affecte globalement la qualité de la vie au travail et limite parfois dramatiquement le potentiel positif de celui-ci dans la réalisation et le développement des personnes.

Un potentiel immense

Une politique offensive des syndicats sur la santé au travail recèle un potentiel immense parce qu'elle lie étroitement, par une action quotidienne, des questions globales de société avec l'existence immédiate des travailleurs. C'est un brassage permanent entre le "micro" des maladies, des accidents, du vieillissement prématuré des corps, de la détresse psychologique et le "macro" des inégalités sociales, de la place du travail, des stratégies de développement économique et du fonctionnement global de nos sociétés. C'est aussi une école quotidienne qui montre combien est absurde et mutilante la division traditionnelle entre ceux qui sont supposés savoir et commander et ceux qui sont supposés exécuter et produire. Deux développements importants méritent d'être considérés. Il existe un malaise certain par rapport au sens même du travail. Les débats de plus en plus nombreux sur les facteurs psychosociaux révèlent d'une certaine manière que la qualité du travail est un enjeu aussi bien dans les industries que dans les services.⁵ Une partie importante des transformations dans les systèmes de management ont apporté des réponses inefficaces parce qu'elles sont fondées sur une vision verticale (du sommet de la hiérarchie vers les collectifs de travail), qu'elles privilégient la réalisation de profits immédiats et qu'elles tendent à nier la dimension collective du travail. Les signaux d'alarme ne manquent pas : rappels multiples de véhicules dans la filière automobile alors même que les chaînes de sous-traitance sont supposées garantir une qualité maximale aux moindres coûts ; malaise dans des services publics confrontés à une pression constante sur les ressources qu'il s'agisse de la santé ou de l'enseignement. L'incompatibilité de notre modèle de développement par rapport aux limites environnementales a suscité une prise de conscience croissante. Réchauffement climatique, problèmes de l'eau, accumulation de déchets, désastres de l'urbanisation dans de nombreuses parties du monde. L'intégration des conditions du travail humain et la question de l'égalité sociale constituent deux terrains privilégiés pour une approche syndicale. Restaurer la vision d'un travail humain articulé à son environnement naturel est un défi central pour toute politique de l'environnement qui ne limite pas son ambition à passer une couche de peinture verte sur le capitalisme. De cette manière, le mouvement syndical peut lier la défense immédiate des travailleurs qu'il organise dans les entreprises avec l'aspiration globale à un changement de société.

1. Walters D. et T. Nichols (2009) *Workplace Health and Safety. International Perspective on Worker Representation*, Palgrave-Macmillan.

2. Menendez M., J. Benach et L. Vogel (2009) *L'impact des représentants pour la sécurité sur la santé au travail. Une perspective européenne*, Bruxelles, ETUI.

3. Sur la base de l'expérience des syndicats de l'Ontario au Canada, A. Hall et autres décrivent cette stratégie comme celle de l'activisme de la connaissance (Hall A., *et al.* (2006) *Making a Difference:*

Knowledge Activism and Worker Representation in Joint OHS Committees, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 61, n° 3).

4. Boix, P., et al. (2001) *Percepciones y experiencia. La prevención de los riesgos laborales desde la óptica de los trabajadores*, Valence, ISTAS.
5. Clot Y. (2010) *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

L'objet social de l'entreprise en débat

Un « plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises » (dit « projet de loi Lemaire ») a été annoncé par un compte rendu du Conseil des ministres du 25 octobre 2017. Une première série de consultations a eu lieu et s'est terminée à mi-décembre. Une autre série de consultation (publique) en ligne aura lieu à partir de la mi-janvier pendant 3 semaines.

Bien que le compte-rendu du Conseil des ministres ne fasse pas explicitement mention d'une redéfinition de l'objet social de l'entreprise à travers une modification du Code civil, le ministre de l'économie, dans une interview à France Inter le 25 novembre dernier, en a parlé, en disant « qu'on va en discuter » et qu'il fallait revoir la place de l'entreprise dans la société, notamment en révisant l'article 1833 du Code civil.

Alors qu'aucun projet de texte n'a, semble-t-il, déjà circulé, plusieurs organisations patronales ont déjà fait connaître leur opposition (AFEP, MEDEF, CPME), l'AFEP parlant de « tripatouillage juridique » et le président du MEDEF d'une « absurdité » (L'Opinion, 18/12/17), alors que d'autres cercles de milieux d'affaires s'y sont montrés favorables par le passé (cf. infra).

Les acteurs de la RSE sont directement concernés par ce projet puisque la nature même du mouvement de la RSE doit (ou devrait) interroger les entreprises sur leur rôle dans la société, les finalités de leurs activités, et les conduire à inclure de façon croissante des facteurs non économiques dans les décisions managériales.

Aujourd'hui, en France, la question de l'objet social des entreprises est traitée par les articles 1832 et 1833 du Code civil qui définissent le contrat de société :

« La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Elle peut être instituée, dans les cas prévus par la loi, par l'acte de volonté d'une seule personne. Les associés s'engagent à contribuer aux pertes. » (Article 1832, rédaction datant de 1985.)

« Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. » (Article 1833, rédaction datant de 1978.)

Il faut d'abord bien noter que ces articles parlent du contrat de société et non de l'entreprise qu'il convient de distinguer de la forme juridique sociétaire¹. Ceci est une première difficulté, le droit ne fournissant pas de définition générique de l'entreprise.

Ces rédactions qui datent d'époques où la notion de RSE n'avait pas encore fait son apparition en France, restreignent la configuration de la société à ses associés et n'envisagent rien d'autre que la satisfaction de leurs propres objectifs qui constituent leur « intérêt commun ». On est donc loin de la conception d'une société se préoccupant de l'ensemble de ses parties prenantes et censée concourir au bien-être social et au développement durable, tel que la présentent généralement les discours sur la RSE qui semblent faire consensus.

Par comparaison avec le Royaume-Uni pourtant réputé plus accommodant à l'égard de

¹ De nombreux travaux de juristes et de sociologues ont effectué cette distinction, cf. notamment Robé (1999), Bachet (2008), Segrestin et alii (2014)

la libre entreprise, on peut observer que la France est en retard. L'article 172 du *Companies Act* (équivalent de la loi sur les sociétés) stipule en effet que la direction d'une société doit se préoccuper de toute une série de « membres » qui font l'objet d'une énumération précise : employés, fournisseurs et clients, la communauté et son environnement... (voir le texte en annexe).

Il y a quelques années, plusieurs auteurs ont développé l'idée d'une révision du Code civil afin d'être plus en phase avec ce qui apparaissait comme une évolution inéluctable de la conception de l'entreprise (Giraud et Renouard, 2009), Hurstel (2009), Queinnec & Bourdon, 2010). Sherpa avait proposé, parmi ses 46 propositions pour réguler les entreprises transnationales, une proposition de définition du contrat de société qui intègre la prise en compte de l'intérêt général. Elle proposait l'insertion d'un alinéa supplémentaire à l'article 1832 du Code civil :

« Les associés s'engagent à satisfaire aux exigences sociales et environnementales que la poursuite durable et responsable de l'activité encadrée implique. »

Cette idée aurait été portée par Jacques Attali auprès du ministre de l'Économie de l'époque, Emmanuel Macron, qui l'aurait intégré dans l'article 83 de son projet de loi en prévoyant une réforme de l'article 1833 du Code civil ainsi complétée :

« Elle [la société] doit être gérée au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental. »

Mais la proposition fut retirée du projet de loi entre son examen par le Conseil d'État et la présentation au Conseil des ministres. Les parlementaires n'ont donc pas eu la possibilité d'en débattre.

L'idée a refait surface dans une tribune du *Monde* du 17 novembre 2016, signée par d'éminentes personnalités internationales, de dirigeants d'entreprises et d'universitaires, parmi lesquels Bertrand Badré, Christine Lagarde et Pascal Lamy. Ceux-ci proposaient en particulier un nouvel article 1833 du Code civil ainsi rédigé :

« Toute société doit avoir un projet d'entreprise licite et être gérée dans l'intérêt commun des associés et des tiers prenant part, en qualité de salariés, de collaborateurs, de donneurs de crédit, de fournisseurs, de clients ou autrement, au développement de l'entreprise qui doit être réalisé dans des conditions compatibles avec l'accroissement ou la préservation des biens communs. »

Ils commentaient cette proposition en disant que « c'est tout le contraire d'un retour vers le capitalisme managérial (...) qui avait d'ailleurs contribué à l'émergence du capitalisme financier », mais ils ne disent pas comment concilier l'« intérêt commun » des associés avec les intérêts des « tiers ».

S'inspirant d'exemples venus des États-Unis et du Royaume Uni, des chercheurs français (Segrestin, Hatchuel, 2012) ont proposé un nouveau statut de société : la société à objet social étendu (SOSE) destinée à intégrer dans son objet social des objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Ce n'est pas une bonne idée parce que :

- le contexte français n'est pas le contexte anglo-saxon, où sévit encore le traumatisme du procès des frères Dodge contre Ford (1919), c'est-à-dire le fait de condamner des dirigeants pour avoir spolié les actionnaires parce qu'ils ont utilisé des profits à des fins qui n'étaient strictement pas prévues par le contrat de société (actions sociales, philanthropiques, caritatives...); en France, aucun dirigeant n'a jamais été poursuivi pour avoir consacré une partie des ressources de l'entreprise à l'augmentation des salaires, à l'amélioration des conditions de travail ou au mécénat...

- Il existe déjà un statut juridique très intéressant, encore assez mal connu et

susceptible de répondre à ces préoccupations : la SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) qui permet de faire entrer dans la gouvernance de la société des parties prenantes autres que les actionnaires (salariés, usagers, collectivités...).

Mais dans le contexte actuel, il est à craindre que le gouvernement prenne prétexte de cette proposition pour éviter une nouvelle rédaction du Code civil. Elle éviterait une disposition de portée générale pour toutes les sociétés, en cantonnant la prise en compte d'objectifs sociaux et environnementaux à des sociétés volontaires (dont on peut penser qu'elles resteraient marginales) ; cela satisferait les groupements qui prétendent qu'une modification du Code civil entraînerait des obligations contraignantes supplémentaires. On voit déjà Bercy avancer cette solution avec de nouvelles appellations de sociétés : « entreprise de mission », « société à bénéfice public » (cf. Les Echos du 12/12/17) qui constitueraient une sorte de secteur intermédiaire entre le secteur de l'ESS (déjà réglementé) et le secteur capitaliste classique.

Les arguments invoqués par les opposants à une nouvelle rédaction du Code civil sont de mauvaise foi, car ils confondent volontairement l'assignation aux entreprises d'objectifs sociaux et environnementaux et l'entrée éventuelle dans les conseils d'administration (ou d'autres organes des sociétés) de représentants d'une diversité de parties prenantes. En outre, rien ne prouve que la poursuite de ces objectifs entraînerait des contraintes supplémentaires pour les entreprises qui se prévalent d'avoir des démarches volontaires de RSE.

Le 19 décembre dernier, la CFDT a présenté une série de propositions destinées à la concertation sur le plan gouvernemental. Parmi les dispositifs avancés, un projet de « codétermination à la française » visant à renforcer la participation des salariés dans les conseils d'administrations ou de surveillance et la proposition de faire évoluer l'objet social de l'entreprise, en créant le statut de SOSE et en redéfinissant l'objet social pour toutes les entreprises avec la ré-écriture des deux articles du Code civil. La CFDT considère que la seconde proposition est prioritaire sur la première.

La « codétermination » est également le sujet de la proposition de loi déposée par trois députés de la Nouvelle gauche : « Entreprise nouvelle – Nouvelles gouvernances ». A cette occasion, le texte propose de compléter l'article 1833 du Code civil par : « **La société est gérée conformément à l'intérêt de l'entreprise, en tenant compte des conséquences économiques, sociales et environnementales de son activité** ».

Eléments de propositions et questions

1. La question de la dichotomie entre le contrat de société et l'entreprise peut être surmontée en intégrant comme le font les signataires de la tribune du « Monde » le projet de société dans le contrat. Vouloir donner une définition juridique de l'entreprise risque d'entraîner des débats interminables et conduire à une impasse.

2. Comme l'avait suggéré Sherpa, il ne faut pas se contenter de revoir l'article 1833, il faut aussi revoir l'article 1832 ; l'un ne va pas sans l'autre.

3. Les définitions de « l'intérêt de l'entreprise », de « l'intérêt commun », de son « intérêt supérieur », de son « intérêt social », sont des sujets encore épineux, qui dépendent de doctrines juridiques, elles-mêmes reflets de conceptions différentes de l'entreprise (cf. annexe 2). De plus, « le recours à une incertaine typologie des intérêts est d'une simplicité trompeuse » (Vernac, 2017, p. 193). Aucune des formulations proposées ne lève l'ambiguïté.

4. Faut-il faire une liste de parties prenantes comme dans le Companies Act britannique ou l'article du « Monde » ? Outre que celle-ci ne pourra jamais être exhaustive, elle peut avoir l'inconvénient de mettre au second plan ou (de faire disparaître) l'intérêt général ou le

bien commun.

5. Il faut résolument un texte de portée générale s'appliquant à toutes les formes juridiques de société et ne pas cantonner la RSE à l'économie sociale et solidaire ou au *social business*.

Eléments de bibliographie

BACHET Daniel (2008) *Les Fondements de l'entreprise*, Paris, L'Atelier.

CAPRON Michel (2017), « Faut-il renouveler la conception de l'entreprise ? » in Chanteau J.P., Martin-Chenut K. et Capron M., *Entreprise et responsabilité sociale en questions. Savoirs et controverses*, Paris, Classiques Garnier, p. 145-162

GIRAUD Gael et RENOARD Cécile (2009) *Vingt propositions pour réformer le capitalisme*, Paris, Flammarion.

HURSTEL Daniel (2009) *La Nouvelle Economie sociale. Pour réformer le capitalisme*, Paris, Odile Jacob.

QUEINNEC Yann et BOURDON William (2010) « Réguler les entreprises transnationales : 46 propositions », *Cahiers de propositions*, FNGM, Sherpa, <http://asso-sherpa.org>

SEGRESTIN Blanche et HATCHUEL Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil.

SEGRESTIN Blanche, ROGER Beaudoin et VERNAC Stéphane (dir.) (2014), *L'Entreprise, point aveugle du savoir*, Auxerre, Sciences humaines

VERNAC Stéphane (2017), « Quelle(s) finalité(s) de l'entreprise », in Chanteau J.P., Martin-Chenut K. et Capron M., *Entreprise et responsabilité sociale en questions. Savoirs et controverses*, Paris, Classiques Garnier, p. 185-200

Annexe 1. Article 172 du « Companies Act » britannique

« Duty to promote the success of the company

(1) A director of a company must act in the way he considers, in good faith, would be most likely to promote the success of the company for the benefit of its members as a whole, and in doing so have regard (amongst other matters) to—

(a) the likely consequences of any decision in the long term,

(b) the interests of the company's employees,

(c) the need to foster the company's business relationships with suppliers, customers and others,

(d) the impact of the company's operations on the community and the environment,

(e) the desirability of the company maintaining a reputation for high standards of business conduct, and

(f) the need to act fairly as between members of the company.

(2) Where or to the extent that the purposes of the company consist of or include purposes other than the benefit of its members, subsection (1) has effect as if the reference to promoting the success of the company for the benefit of its members were to achieving those

purposes.

(3) The duty imposed by this section has effect subject to any enactment or rule of law requiring directors, in certain circumstances, to consider or act in the interests of creditors of the company. »

Annexe 2. L'intérêt de l'entreprise ? (extrait de Capron, 2017, p. 157)

« – S'agit-il d'un intérêt collectif englobant non seulement les intérêts des actionnaires et des salariés (comme dans la théorie juridique institutionnelle) mais aussi ceux d'autres parties prenantes et, dans ce cas, lesquels (par exemple, la commune, le bassin d'emplois où est située l'entreprise et ses habitants, des riverains, des fournisseurs, des clients...) ? C'est l'acceptation de l'Association des administrateurs professionnels indépendants (APIA) qui considère l'intérêt social de l'entreprise comme recouvrant « de manière combinée et variable, selon le contexte, les intérêts de la personne morale, des actionnaires, des salariés ou des autres parties prenantes »², c'est-à-dire une configuration à hiérarchie variable des parties prenantes, sans que soit fournie une clé pour établir les critères des choix de telle ou telle hiérarchie.

– S'agit-il d'un intérêt propre de l'entreprise, dans le sens du maintien de la viabilité d'un système [Fericelli : 1983] qui n'aurait pas d'autre finalité que sa propre survie et transcenderait les intérêts de toutes ses parties prenantes ? Cette vision rejoint-elle celle de Robé [1999, p. 109-110], lorsque celui-ci, s'inspirant de la doctrine publiciste d'Hauriou, invoque la théorie institutionnelle de l'entreprise, pour dire que la société ne serait pas seulement le résultat de l'accord contractuel entre les actionnaires, mais une institution autonome ayant son intérêt propre, le concept d'intérêt social jouant dans l'entreprise le même rôle fonctionnel que la notion d'intérêt général dans l'État.

– S'agit-il d'un intérêt supérieur qui serait guidé par le bien commun de l'humanité, comme le laisserait supposer Bennini [2012, p. 54] en écrivant : « En droit positif, l'intérêt de l'entreprise est une sous-représentation du bien commun » ? Mais le « bien commun » est aussi une locution polymorphe qui peut être réduite à un bien collectif partagé par une communauté restreinte de personnes (comme chez Ostrom). Ceci nous ramène donc à la question de savoir si cet intérêt de l'entreprise se limite à ceux qui composent sa « communauté » ou si, plus largement, cet intérêt, distinct de celui de chacune des parties prenantes, nécessite de prendre en compte un « bien commun » constitué par le patrimoine de l'humanité. »

² APIA, Vademecum/n° 2, mars 2015.

Christine Castejon

Parler démocratie et ne rien faire contre la suppression des CHSCT ?

Nous sommes appelés dans cette journée du 13 janvier à discuter (« confronter et renforcer », dit l'appel à la journée) d'initiatives de luttes en cours concernant le travail, cette table ronde étant plutôt centrée sur la question de la démocratie, donc aussi sur la question de la représentation des salariés. Nous sommes dans une actualité, celle de la suppression des CHSCT, effective depuis le 1^{er} janvier même si la disparition complète de l'instance sera progressive d'ici fin 2019. La question me semble un bon marqueur pour discuter de la façon dont nous traitons le travail dans les milieux qui se réclament de la transformation sociale.

Le lundi 4 décembre a eu lieu toute une journée une « assemblée nationale pour les CHSCT » à l'appel de 1300 personnes, dont plus de la moitié eux-mêmes élus. La journée a effectivement réuni 160 personnes et la parole a été donnée, comme prévu, à des élus de CHSCT, souvent des secrétaires, qui ont parlé de leur *travail* d'élus.e.s, du chemin parcouru sur la santé au travail, des alertes posées, des difficultés.

Cette journée n'a été soutenue au plan national que par Solidaires. Impossible d'obtenir une explication de la CGT au niveau confédéral ou de la FSU sur leur non participation. En revanche des organisations locales (l'UD-CGT de Paris par exemple) ou d'entreprises, des syndicats catégoriels de la FSU ont soutenu l'appel. Des autres organisations syndicales, silence radio mais des militants de la plupart des organisations étaient présents. Le groupe qui a préparé l'action est lui-même composé de personnes d'horizons divers.

Cas d'école : faut-il considérer devant une mobilisation intéressante par certains aspects mais somme toute faible au regard des 25000 CHSCT existants que la question est pliée ?

De fait elle ne l'est pas parce que la journée elle-même a donné lieu à un appel à l'organisation d'une assemblée nationale pour la santé au travail en juin. Combat d'arrière-garde ? Nostalgie « mythifiante » (et mystifiante) sur les CHSCT ?

Un mouvement (au sens propre du terme) est en train de naître pour que tout ce qu'on fait les CHSCT ne soit pas anéanti, dilapidé dans le nouveau paysage des IRP (ou plutôt de l'IRP unique).

Ce mouvement j'invite chacun, et toutes les organisations, à y contribuer. Je ne m'attarde pas ici sur le plan de travail mais il y a un site en cours de construction, je pourrai donner les détails.

Reste que ce qui est malgré tout, à ce stade, une faible mobilisation appelle un débat dans les milieux qui d'une façon générale se mobilisent : quelle place donne-t-on à cette question, et à cet enjeu-là ?

Evidemment, nous avons tous en tête le nombre de sujets sur lesquels il y a nécessité de se mobiliser et parfois mobilisations effectives, plus ou moins importantes. Il y en a beaucoup d'autres sur lesquelles on peut dire que la mobilisation est faible au regard des enjeux et il n'est pas évident de donner une quelconque priorité à cette bataille-là.

Mais il ne faut pas que l'arbre de cette explication cache la forêt de l'absence d'accord entre nous sur le sujet. En fait il y a un débat latent à mettre à jour : peut-on croire effectivement que la « fusion des instances » va permettre une meilleure prise en charge des questions de santé au travail parce que la question ne sera plus régionalisée, cantonnée à quelques élus ? C'est le motif donné par le gouvernement mais, cas plutôt rare, c'est aussi un motif que certains militants et certains chercheurs, les uns et les autres tout à fait honorables, considèrent valide.

Alors discutons-en.

Dans le cadre de cette mobilisation, nous avons été amenés à réaliser un entretien (dont on trouvera bientôt de plus larges extraits sur le site <http://assemblee-nationale-chsct.org>) avec une secrétaire de CHSCT d'un grand groupe de presse. Je pourrais résumer de cette façon ce qu'elle nous a dit : « 6 élus pour 12000 salariés, même sur un seul site, c'est un chiffre ridicule, il faut donc choisir ses batailles, très peu nombreuses comparées au nombre de questions posées. Je n'ai pas été prévenue quand j'ai accepté d'intégrer le CHSCT de l'ampleur du boulot même si je savais que mon prédécesseur avait craqué. J'ai passé des weekends à bosser sur des rapports d'expertise ou sur des enquêtes dites paritaires auxquelles l'a direction n'apportait rien. Les rapports d'expertise n'ont jamais été entendus. Le soir il faut répondre à des salariés désespérés et à qui on ne peut donner aucune perspective. Les métiers se transforment, le sens de ce que nous faisons nous échappe et pourtant des salariés continuent à dire que le désastre n'est pas encore là, on dirait qu'ils s'en foutent. Le fait d'être en même temps élue au CE permet de faire des ponts entre les questions que le CHSCT ne suffit pas à comprendre ».

Bref, on pourrait entendre de ce qu'elle nous a dit qu'il vaut mieux en finir avec une instance qui épuise ses membres, qui n'a pas de réelle influence sur ce que fait la direction, qui ne parvient pas à éveiller l'attention sur la gravité des évolutions en cours et qui ne fait que retarder le moment où les salariés se rendront compte que s'ils ne se mobilisent pas, personne ne peut rien pour eux.

Mais il y a une autre façon d'entendre tout ce qu'elle nous a dit, comme en sourdine, ou en mode mineur : elle est devenue militante par le biais de son implication au CHSCT, d'abord sensible aux questions qui s'y traitent. En 5 ans, elle a réalisé un parcours personnel d'auto-formation considérable qui lui a ouvert des horizons théoriques et de compréhension qui la soutiennent. Sa connaissance concrète du travail et des services sont un plus pour les réunions de CE. Au fil du parcours, elle a acquis une vision de plus en plus affutée de la façon dont l'organisation pourrait les relations entre les gens. Elle ne peut plus tomber dans le piège de prendre le problème par la question des relations interpersonnelles. Elle a appris à affronter la direction sur des sujets lourds dans lesquels elle est forte de sa connaissance des réalités...

Bref, ce qu'elle décrit c'est le *travail* d'élue CHSCT, tel qu'elle l'exerce dans son entreprise. Ni modèle, ni paradis, mais un apprentissage au jour le jour qu'elle doit en outre rendre compatible avec son travail de cadre, responsable d'une équipe.

En supprimant les CHSCT, voilà ce qu'on supprime aussi : cette expérience construite au fil du temps pour des dizaines de milliers de militants d'entreprise dont quelques-uns sont sortis dégoûtés de leur mandat, submergés par la difficulté, mais dont un grand nombre se sont eux-mêmes aguerris et parfois transformés dans leur pratique militante. Au long cours, ce qui reste c'est l'exercice d'un mandat dans lequel on apprend à voir l'entreprise sous l'angle du travail qui s'y réalise tel qu'il s'y réalise.

Qui peut soutenir que tout cela sera *exercé* (au sens de l'apprentissage) de la même manière par moins d'élus, forcément éloignés du terrain ne serait-ce que par le nombre de réunions qu'ils auront et le nombre de documents à lire ?

Est-ce que cela va contraindre le mouvement syndical à se réinventer ? Peut-être. La vie militante continue. Mais ne pas prendre conscience des connaissances et de l'expérience accumulées, laisser disparaître les CHSCT sans inventaire, laisser s'évaporer toute cette matière, laisser penser à des milliers de militants que finalement les CHSCT n'ont servi à rien c'est espérer que le mouvement syndical se réinvente avec qui et à partir de quoi ? En tout cas c'est à quoi se refuse le mouvement en cours.

Retour au point de départ : j'ai dit que ce débat était un bon marqueur de la façon dont on parle du travail dans les milieux qui se réclament de la transformation sociale mais j'attendrai le débat pour expliquer ce que j'entends par là.

La souffrance psychique au travail

silogora.org/la-souffrance-psychique-au-travail/, septembre 2016

Tous les travailleurs sont irrémédiablement confrontés à la souffrance au travail. Pourtant, le destin de cette souffrance n'est pas décidé à l'avance : elle peut donner le pire (la maladie), comme le meilleur (la créativité et l'accomplissement de soi).

La description de la souffrance et de la misère ouvrières constitua jadis un des moments fondateurs du mouvement social des XIXe et XXe siècles. Des tableaux littéraires dressés par Zola, aux études de Villermé (en France) ou celles de Engels (en Angleterre), jusqu'aux manuscrits parisiens de Marx[1], le portrait cinglant des conditions de vie et de la détresse des travailleurs ont nourri une prise de conscience contestataire, voire des soulèvements contre les injustices subies par la classe laborieuse.

Développement des approches cliniques du travail

Depuis ce temps, les troubles liés aux conditions de travail (exposition à des radiations ou des substances toxiques, rythmes et charges de travail, dangers et risques d'accident, etc.) ont été pris en charge essentiellement par la médecine du travail[2] et l'ergonomie[3], dont la fonction est la prévention des atteintes à la santé physique. **La santé mentale des travailleurs, en revanche, n'a fait l'objet d'une attention spécifique qu'à partir de la fin de la Deuxième Guerre mondiale.** Une poignée de psychiatres s'est alors intéressée au rapport entre travail et santé mentale pour donner naissance au courant de la psychopathologie du travail[4]. Paul Sivadon, Louis Le Guillant, et François Tosquelles, entre autres, ont ainsi dégagé la **valeur thérapeutique du travail pour les malades mentaux** internés dans les asiles, d'une part, et identifié les premières **maladies mentales professionnelles**, d'autre part. Mais ce n'est qu'au cours des années 1980, notamment avec les premiers travaux de Christophe Dejours[5], que la souffrance psychique au travail deviendra un objet d'étude à part entière.

Depuis lors, les approches cliniques du travail[6] ont connu un essor important en France. Puisant à la fois dans l'héritage de la psychopathologie du travail[7] et dans l'ergonomie de l'activité[8], la clinique de l'activité ou la psychosociologie du travail, entre autres, ont développé des méthodes et des concepts originaux afin de décrire le rapport de l'homme à sa tâche. **Elles ont contribué à élucider les ressorts du développement ou de la dégradation du métier et du pouvoir d'agir[9].** L'activité empêchée ou l'abrasion des disputes professionnelles, en l'occurrence, constituent des sources de souffrance identifiées par la clinique de l'activité.

L'étude de la souffrance au travail par la psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail — dont il sera question dorénavant —, quant à elle, se consacre à l'étude systématique des rapports entre l'homme et l'organisation du travail. Elle prend pour porte d'entrée privilégiée la souffrance au travail. Celle-ci n'est **pas un épiphénomène : elle est consubstantielle à l'activité.** En effet, la souffrance psychique n'est pas seulement la conséquence malheureuse de la rencontre avec les contraintes de travail. Car, **travailler c'est faire l'expérience du réel**, c'est-à-dire de la matière qui résiste, du client ou de l'utilisateur récalcitrant, de l'outil ou du savoir-faire qui se dérobe. Autrement dit, travailler

c'est composer avec d'impondérables obstacles. En outre, du fait du **décalage permanent entre les prévisions de l'organisation du travail et les caractéristiques du réel, les travailleurs sont forcés de procéder sans cesse à des ajustements**. En effet, l'ergonomie française a montré depuis longtemps qu'il existe un fossé inévitable entre la tâche — les objectifs assignés au travailleur — et l'activité — ce que les travailleurs doivent faire pour réaliser ces objectifs[10]. Pour combler ce fossé, et à condition de disposer de marges de manœuvre suffisantes, **les travailleurs inventent de nouveaux modes opératoires**, afin de trouver une congruence entre prescrit et réel. À l'organisation du travail prescrite vient alors se juxtaposer une organisation du travail réelle, résultat des aménagements et des compromis trouvés par les travailleurs. **Le succès ou l'insuccès de ces opérations impacte l'expérience subjective des salariés**. Or, les échecs et les revers imposés tantôt par la rigidité de l'organisation du travail, tantôt par la résistance du réel, sont fondamentalement vécus sur un mode affectif (frustration, désillusion, colère...). Par conséquent, **le travail implique toujours un engagement affectif qui a trait à la souffrance**.

Parmi les **principales sources de souffrance identifiées** par la psychodynamique du travail, on compte la **peur**, **l'ennui** et, plus récemment, les conflits éthiques[11]. Ces derniers génèrent une « **souffrance éthique** », qui survient lorsque le sujet agit à l'encontre de son sens moral[12]. Les manifestations de souffrance « éthique » ont trait aux situations de travail dans lesquelles le sujet est amené à exécuter des actes qu'il réprouve, en réponse à des prescriptions le plus souvent imposées au nom de la rationalité économique. Selon toute apparence, la **contrainte à « mal travailler »** ou à **dégrader la qualité du travail** en bafouant les valeurs et règles de métier est une source grandissante de mal-être.

Subversion des contraintes et stratégies de défense

Malgré cela, la souffrance ne doit pas être entendue exclusivement comme une issue malheureuse ou morbide pour le sujet. Le travail entraîne certes peines et efforts, tribulations et adversités ; mais ces désagréments **ne débouchent pas nécessairement sur des pathologies**. Dans certaines circonstances, la persistance de la souffrance devient effectivement pathogène, donnant origine à des décompensations psychiques ou somatiques (dépressions et suicides au travail, épuisement professionnel, troubles musculo-squelettiques, etc.[13]). Néanmoins, **lorsque le sujet dispose d'une autonomie suffisante, il entreprend de lutter contre la souffrance**, par le biais d'une subversion des contraintes de l'organisation du travail et par la mise en place de stratégies de défense. Dans le premier cas de figure, la souffrance opère souvent comme un **catalyseur de la créativité et de l'ingéniosité individuelle**. Quant aux défenses, elles permettent à la majeure partie des travailleurs de **sauvegarder leur équilibre psychique**. Nonobstant les difficultés rencontrées, ils demeurent ainsi en deçà de la maladie décompensée, dans la sphère de la normalité. En somme, la souffrance est conçue comme un vécu spécifique résultant de la confrontation des sujets à l'organisation du travail, vécu qui peut connaître des destins différents selon les conditions sociales dans lesquelles s'exerce le travail. Elle entretient donc un rapport dynamique, fait de compensations réciproques, avec le plaisir et la tricherie au travail, d'une part, avec les stratégies de défense de la santé mentale, d'autre part.

La psychodynamique du travail a en effet montré **que les travailleurs ne sont pas passifs face à l'organisation du travail**. Au contraire, ils sont capables d'intervenir sur l'organisation du travail et de conjurer parfois pendant longtemps les risques d'atteintes à leur santé mentale. Lorsque les moyens d'intervention directe sur l'organisation et les conditions de travail

font défaut (du fait de rapports de pouvoir particulièrement défavorables aux travailleurs par exemple), les salariés mettent en place des stratégies défensives qui leur permettent d'atténuer la souffrance psychique. Ces stratégies désignent un ensemble d'opérations mentales visant à occulter, déformer ou ignorer les sources de souffrance réelles. **Les contraintes du travail ne déclenchent des maladies que lorsque les défenses (qui peuvent prendre des formes individuelles et collectives) deviennent insuffisantes ou impuissantes.** Si elles agissent essentiellement sur le plan symbolique, en altérant les pensées des travailleurs, les défenses psychiques sont le plus souvent doublées de comportements, qui visent à renforcer les opérations mentales. Certaines conduites des salariés, du reste incompréhensibles du point de vue productif ou rationnel, relèvent donc de cette logique défensive (par exemple, l'autoaccélération des ouvriers sur les chaînes de montage[14]). Leur objectif principal est la protection de soi et l'évitement de la souffrance.

Des défenses pouvant devenir pathogènes

Mais il arrive aussi dans certains cas que les défenses, pourtant élaborées pour tenir en situation de travail, deviennent à leur tour pathogènes. **C'est notamment le cas dans les situations d'intensification du travail,** qui peuvent conduire les sujets à inhiber leur vie psychique et neutraliser leur imagination par le biais de l'exécution répétée d'une tâche. **L'hyperactivité ou l'engagement massif dans l'agir contribue alors à la répression de toute pensée pouvant faire émerger la souffrance.** Cependant, en limitant la capacité de penser des sujets, les défenses risquent d'accroître leur insensibilité à la souffrance. Ce faisant, elles entraînent parfois une **tolérance accrue à l'égard de modes d'organisation du travail néfastes.** D'où le caractère éminemment problématique des stratégies défensives. De fait, toutes les stratégies de défense sont marquées par l'**ambivalence** : d'un côté, elles sont utiles, voire nécessaires pour maîtriser le rapport à la souffrance ; de l'autre, elles fonctionnent comme un moyen puissant pour endurer et parfois apporter son concours à une organisation du travail qui ne devrait pourtant pas être tolérée.

La souffrance psychique au travail : un problème politique

De ce qui précède, nous pouvons déduire que la problématique de la souffrance psychique au travail soulève des problèmes politiques considérables. À l'évidence, la description de la souffrance au travail perce au jour la **réalité vécue de la domination,** alors que l'analyse étiologique en clinique du travail révèle le **rôle pathogène des nouvelles méthodes d'organisation du travail.** Cette dernière devient dès lors un problème politique à part entière. Ainsi, la clinique du travail propose une nouvelle description des pathologies sociales contemporaines, tout en identifiant en même temps des obstacles à l'émancipation des travailleurs. Partant, les travaux dans ce champ sont susceptibles à la fois d'alimenter la réflexion critique et d'orienter l'activité politique.

Mots-clé :

Souffrance au travail, santé mentale, psychopathologie du travail, psychodynamique du travail, clinique de l'activité, pathologie, stratégies de défense, subversion des contraintes, organisation du travail, ergonomie, pouvoir d'agir, expérience subjective, engagement affectif, éthique, qualité du travail, autonomie, intensification du travail,

Zola, Villermé, Engels, Marx, Paul Sivadon, Louis Le Guillant, et François Tosquelles, Isabelle Billiard, Christophe Dejours, Dominique Lhuillier, Louis Le Guillant, Yves Clot, Dominique Des-

sors, Catherine Teiger, François Daniellou & Dominique Dessors, Pascale Molinier, Robert Linhart, Simone Weil

[1] Voir notamment Emile Zola, *Germinal*, Gallimard, Paris, 1999; Louis-René Villermé, *Etat physique et moral des ouvriers*, 10/18, Paris, 1971 (voir aussi en ligne : http://classiques.uqac.ca/classiques/villermé_louis_rene/tableau_etat_physique_moral/villermé_tableau_ouvriers.pdf) ; Friedrich Engels, *La situation de la classe laborieuse en Angleterre*, Editions sociales, Paris, 1961 ; Karl Marx, *Manuscrits économique-philosophiques de 1844*, Paris, Vrin, 2007.

[2] Voir pour une présentation <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2211>

[3] Voir pour une présentation : <http://ergonomie.cnam.fr/ergonomie/index.html>

[4] Isabelle Billiard, *Santé mentale et travail : L'émergence de la psychopathologie du travail*, La Dispute, Paris, 2011.

[5] Christophe Dejourn, *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail* (édition revue et augmentée, 2008), Bayard Centurion, Paris, 1980.

[6] Voir notamment Dominique Lhuillier, *Cliniques du travail*, Érès, Toulouse, 2007 et Yves Clot & Dominique Lhuillier, *Perspectives en clinique du travail*, Érès, Toulouse, 2015.

[7] Voir, entre autres, le recueil de textes de Louis Le Guillant édité par Yves Clot, *Le drame humain du travail*, Érès, Toulouse, 2006.

[8] Voir le recueil de textes de Dominique Dessors, *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail*, Érès, Toulouse, 2009.

[9] Voir notamment Yves Clot, *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, Paris, 2008.

[10] Voir les articles de Catherine Teiger, François Daniellou & Dominique Dessors republiés dans le n° 35 de la *Revue Travailler* (2016) ou le n° 34 de la même revue sur "Ergonomie et Psychodynamique du travail" (2015).

[11] Pascale Molinier, *Les enjeux psychiques du travail : Introduction à la psychodynamique du travail (édition revue et corrigée)*, Payot, Paris, 2008.

[12] Christophe Dejourn, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, Paris, 1998.

[13] Pour des renseignements généraux sur ces affections, consulter la page dédiée à la santé au travail sur le site du Ministère du Travail (<http://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/>) ou celle sur les risques psychosociaux de l'INRS (<http://www.inrs.fr/>).

[14] Pour des descriptions en première personne de ce phénomène, consulter l'ouvrage classique de Robert Linhart, *L'établi*, Éditions de Minuit, Paris, 1978 ou encore Simone Weil, *La Condition ouvrière*, Gallimard, Paris, 1951.