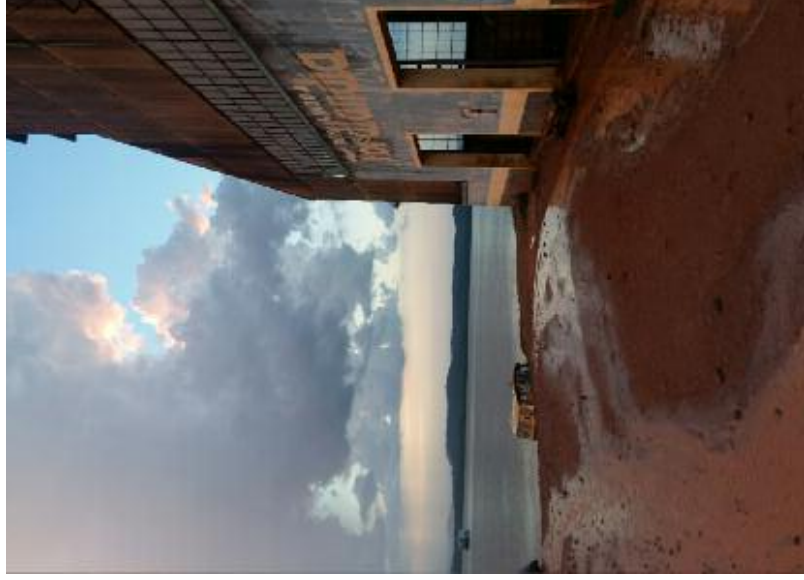


## Travail et démocratie : quelles rencontres ?

Dès la naissance de la démocratie au VI<sup>e</sup> siècle avant J.C, une ligne de partage est venue séparer la sphère politique et la sphère du travail.

Cette ligne de partage, révélatrice des systèmes normatifs des sociétés, n'a pas disparu et, malgré le développement de la démocratie représentative, le « dialogue social » dans les entreprises et la fonction publique reste souvent formel. Le monde du travail est toujours marqué par la relation de subordination et les rapports d'autorité. Peut-on, dans ces conditions, former un peuple à l'exercice de la citoyenneté ? Que devient la démocratie, si le travail, lui-même, ne fonctionne pas de manière démocratique ?

Ce dossier pose les questions suivantes : en quoi la démocratisation du travail peut-elle ou doit-elle constituer un nouvel objectif pour le mouvement social et syndical ? Que signifie « démocratiser le travail » ? Quelles stratégies d'action pour obtenir cette démocratisation ? En quoi la démocratisation du travail appelle-t-elle un perfectionnement de la démocratie politique et syndicale ? Quel est donc ce « travail de la démocratie » ?



Hangar à caoutchouc, Fordlândia, Brésil, 2018

## Origines, fondements et actualité d'un problème politique

**Alexis Cukier**, docteur en philosophie, maître de conférence à l'université de Poitiers, animateur, aux côtés de Thomas Coutrot et de Julien Lussan, des Ateliers « Travail et Démocratie ».

Comment concevoir les rapports entre travail et démocratie, et le projet d'un possible travail démocratique ?<sup>1</sup> Ce texte propose d'y contribuer en examinant d'abord les origines théoriques de ce problème au sein du mouvement ouvrier au XIX<sup>e</sup> siècle, puis les fondements réellement existants d'un tel projet, enfin certains des enjeux politiques auxquels doit se confronter le syndicalisme aujourd'hui.

Les diverses manières de considérer une possible démocratisation du travail s'éclairent selon l'importance qu'elles accordent à l'organisation du travail, à la division sociale du travail ou au processus de travail. L'organisation du travail fait référence à l'agencement des moyens matériels et de la direction des activités des travailleurs dans l'établissement de travail – cela renvoie par exemple aujourd'hui aux dispositifs néomanagériaux liés au pilotage par logiciel et par projet. La division sociale du travail fait référence à la séparation entre travail et non-travail ainsi qu'à la structuration, la répartition et la hiérarchisation des activités productives dans l'ensemble de la société – par exemple, au niveau international, la division néolibérale du travail tend à marchandiser le travail du care et à attribuer principalement aux femmes pauvres migrantes et racisées. Le processus de travail désigne l'activité concrète des travailleurs, les façons dont elles et ils produisent des biens et des services et qui

déterminent leurs expériences vécues du travail à une époque donnée et dans une société définie – cela renvoie, par exemple, aux différentes manières dont l'activité de travail se rapporte à la nature, en soignant ou dégradant la santé des travailleurs, en accompagnant ou perturbant les cycles de reproduction des écosystèmes. La prise en compte de ces trois dimensions du travail invite à réfléchir aux voies permettant d'associer la démocratisation de l'organisation du travail, l'émancipation des travailleurs, la division du travail et la libération du processus de travail.

**Démocratiser l'organisation du travail, émanciper de la division du travail, libérer le processus de travail**

La manière dont le problème des rapports entre travail et démocratie se pose aujourd'hui en France est issue des débats au sein du mouvement ouvrier en Europe au XIX<sup>e</sup> siècle, qui ont forgé l'opposition toujours structurante entre le paradigme de la démocratie industrielle

1 Ce texte s'appuie sur certains des arguments présentés notamment dans Alexis Cukier, *Le travail démocratique*, Paris, P.U.F., 2018. *Qu'est-ce que le travail ?*, Paris, Vrin, 2018, et « Démocratiser, émanciper, libérer le travail : enjeux politiques en Europe occidentale, du XIX<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle », *Mouvements*, n° 106, 2021.

2 Au sujet du modèle agricole et du « village manufacturier d'unité et de coopération mutuelle », voir Robert Owen, *Textes choisis*, Paris, Les Éditions sociales, 1963 ; au sujet de la démocratie industrielle (ou « démocratie mutualiste et fédérative » ou « démocratie ouvrière »), voir notamment Pierre-Joseph Proudhon, *Idée générale de la révolution au XIX<sup>e</sup> siècle*, Choix d'étude sur la pratique révolutionnaire et industrielle, Paris, Librairie de Garnier Frères, 1851.

3 Concernant le refus du travail (et de l'abolition du travail salarié) dans l'opéraïste italien, voir notamment M. Tronti, *Ouvriers et capital*, Lausanne, 2016 ; concernant la déconnexion du travail et du revenu et de l'allocation universelle conditionnelle et suffisante », voir notamment A. Gorz, *Journées au présent, Préface au présent*, Paris-Gallée, 1997, p. 149.

4 Pour Marx, en ce domaine, « la seule liberté possible est que l'homme social, les producteurs associés, règlent rationnellement leurs échanges avec la nature, qu'ils la contrôlent ensemble au lieu d'être dominés par sa puissance aveugle et qu'ils accomplissent ces échanges de façon consciente dans les conditions les plus dignes, les plus conformes à leur

– pour lequel la réorganisation du travail conditionne la démocratisation de la société – et le paradigme de la lutte des classes – pour lequel la transformation révolutionnaire des rapports sociaux conditionne la démocratisation du travail. Plus précisément, il convient de distinguer trois positions : 1. l'organisation coopérative du travail est le modèle d'une future société démocratique ; 2. c'est la division du travail, et entre travail et non travail, qui doit être abolie pour émanciper les travailleur.se.s ; 3. la maîtrise du processus de travail est l'objet central de la lutte des classes devant permettre de libérer les travailleur.se.s de la domination capitaliste.

La première position est la plus courante chez les Premiers socialistes du XIX<sup>e</sup> siècle, comme Owen ou Proudhon<sup>2</sup>. Pour ce dernier, la « démocratie industrielle » consiste en une organisation autonome des travailleur.se.s, fondée sur le principe de la mutualité, qui doit se substituer en même temps à l'autorité étatique et au « féodalisme industriel » du capitalisme. Les mouvements coopérativiste, mutualiste et associationniste, et une partie du mouvement autogestionnaire, héritent de cette tradition socialiste centrée sur les rapports entre (ré)organisation du travail et démocratisation de la société.

La deuxième position fait de l'abolition de la division du travail (et donc entre travail et hors travail) le moyen principal de l'émancipation des travailleur.se.s. Ainsi, *Le droit à la paresse* de Lalarque critique le travail comme réalité dégradant la santé et comme idéologie, pour défendre une réduction du temps de travail et un développement du travail mécanique devant permettre d'émanciper les humains de la contrainte du travail. Cette orientation « anti-travail », qu'on retrouve aujourd'hui surtout dans les collectifs libertaires, s'est organisée notamment autour des mots d'ordre du refus du travail et du découplage du travail et du revenu<sup>3</sup>.

La troisième position fait de la maîtrise du processus de travail l'enjeu central de la lutte des classes. Cette position est principalement élaborée par Marx qui, dans le troisième tome du *Capital* par exemple, affirme au sujet de l'émancipation des travailleur.se.s qu'elle consiste d'un côté dans le « développement des forces humaines comme fin en soi » en dehors du

travail et d'un autre côté dans la libération du processus de travail<sup>4</sup>. Cette orientation aujourd'hui surtout représentée dans les syndicats, conduit nécessairement en dehors de l'établissement de travail, vers une transformation révolutionnaire des institutions politiques sans laquelle la démocratisation du travail et l'émancipation des travailleur.se.s sont impossibles.

### Penser la démocratie au travail à partir de la critique, des expérimentations ou de l'activité

En ce qui concerne les fondements réels de la possibilité d'une démocratisation du travail, on peut également distinguer trois approches. La première, empruntée au premier chapitre du *Travail démocratique*, insiste sur la portée démocratique de la critique ordinaire du travail, qui montre que l'organisation néo-managériale du travail, liée aux logiques financières, bureaucratiques et gestionnaires propres au néolibéralisme, tend à détruire les conditions de la délibération, à neutraliser les décisions collectives, à déposséder les travailleurs de toute possibilité d'une réorganisation autonome de leur activité. Cette critique ordinaire de l'organisation du travail ne s'exprime pas le plus souvent dans un langage considéré comme politique et pourtant exprime une forte exigence démocratique : participer effectivement à la délibération, aux décisions et à leur mise en œuvre collective.

La seconde, explorée par la dernière partie du *Travail démocratique*, analyse les avancées et limites d'un point de vue démocratique des coopératives de travail, qui borment le pouvoir économique et politique des propriétaires (par exemple Scop-Ti en France) ; des collectifs de travail en autogestion, qui visent à abolir le pouvoir économique et politique des propriétaires (par exemple Vio.Me en Grèce) ; des conseils de travailleur.se.s, qui cherchent à étendre leur pouvoir politique au-delà de l'entreprise (par exemple les Consejos Socialistas de Trabajadores y Trabajadoras dans le cadre de la « révolution bolivarienne » au Venezuela). Ces expérimentations démocratiques remettent en question la division du travail, au sein des collectifs de travail entre manutentionnaires, cadres et décideur.se.s, et au niveau des territoires entre travailleur.se.s habitant.es et responsables politiques.

dans le secteur du travail du care – comme celle, victorieuse, des femmes de chambre de l'hôtel Ibis Batignolles à Paris –, majoritairement assigné à des femmes pauvres, migrantes et racisées montrent la voie d'une politisation des questions de reconnaissance et de souffrance au travail ; tandis que le développement de la grève féministe permet de poser autrement la question de la démocratisation de l'organisation du travail et de la maîtrise du processus de production dans les domaines du travail salarié, reproductif comme militant<sup>5</sup>.

Enfin, la nouvelle génération de mouvements écologistes commence à imposer la prise en compte par le mouvement syndical de la catastrophe environnementale en cours. Certes, les propositions écologistes telles que le revenu de base ou le « Green New Deal » contournent la question politique du travail et sa centralité pour la démocratie<sup>6</sup>, tandis que le mouvement syndical en reste encore trop souvent à l'insuffisante revendication de créer des « emplois pour le climat ». Pourtant, la perspective d'une révolution écologique et sociale invite à inventer de nouvelles institutions pour décider démocratiquement de la division entre travail et hors-travail à partir d'une définition politique des besoins, et de mettre en œuvre de nouveaux droits, moyens et formations pour permettre aux travailleur.se.s de répondre à ces besoins de manière autonome et respectueuse de leur santé et des éco-systèmes<sup>7</sup>. Cette urgence écologique constitue aujourd'hui, à mon sens, la principale perspective à partir de laquelle le syndicalisme peut et doit réinventer les voies conjointes de la démocratisation, de l'émancipation et de la libération du travail.

La troisième conçoit la démocratie au travail à partir du processus de travail, dans la perspective des théories de l'activité. Par exemple, la psychodynamique du travail conçoit la démocratie à partir de la « déontologie du faire » et de « l'agir institutionnel » qui transforment les normes et les cadres de la coopération ; la clinique de l'activité l'aborde dans la perspective d'une étude du « pouvoir d'agir de l'individu sur le milieu de travail » ; et l'ergologie la saisit à partir de l'examen des débats de norme et activités de « renormalisation » dans le cours de l'activité, qui conduisent à faire du travail un réservoir de « savoirs-valeurs » autour desquels la vie démocratique peut s'organiser<sup>8</sup>. Au final, ces trois apports théoriques éclairent de manière convergente la centralité de l'expérience vécue au sein du processus de travail pour guider la transformation démocratique de l'organisation et de la division du travail.

### Enjeux contemporains pour le syndicalisme

Certes, les discours et les pratiques majoritaires des syndicats de travailleur.se.s continuent à négliger la lutte contre l'aliénation et pour la démocratisation du travail au profit de la seule lutte contre l'exploitation et pour la sauvegarde de l'emploi<sup>9</sup>. Mais plusieurs évolutions récentes poussent les déclinismes syndicaux des trois courants précédemment exposés – le syndicalisme d'orientation mutualiste, l'anarcho-syndicalisme et le syndicalisme de classe et de masse – à renouer avec le fil du travail, voire à repenser ses pratiques à partir de la « démarche travail »<sup>10</sup>.

D'une part, les transformations du processus de travail liées notamment à l'essor des outils numériques et au développement du capitalisme de plateforme, la réorganisation néo-managériale de l'entreprise liée notamment à la financiarisation de l'économie et aux contre-réformes néolibérales du droit du travail, ainsi que les transformations de la division syndicale du travail mettent en difficulté les répertoires d'action traditionnels liés au système des instances représentatives du personnel (IRP) et de la délégation syndicale. D'autre part, la nouvelle vague de mobilisations féministes et antiracistes traverse et reconfigure les luttes syndicales. Par exemple, les luttes récentes

nature humaine » (K. Marx, *Le Capital*, Livre III : « Le procès d'ensemble de la production capitaliste », Paris, Éditions Sociales, 1976, p. 198-199).

5 Voir respectivement Christophe Dejours, *Travail vivant*, tome II, 2009, Paris, Payot (notamment chapitre VIII « Déontologie du faire et démocratie » et p. 197) ; Yves Clot, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 2008, et pour la citation p. 30 ; Yves Schwantz, « Quelle philosophie sociale pour quelle conception de l'activité humaine ? », in *Travail, ergologie et politique*, Paris, La Dispute, 2021.

6 Au sujet du rapport entre exploitation et aliénation chez Marx, et de la manière dont il éclaire les enjeux du droit du travail et du syndicalisme aujourd'hui, voir Alexis Cukier, « Marx et le droit du travail : contradictions, positivité et actualité », *Droit et philosophie*, n° 10, 2018.

7 Voir par exemple le guide élaboré par la commission « Travail-Santé » de la CGT, « Comment faire ? Guide revendicatif à partir du travail », mars 2016.

8 Voir par exemple le dossier « Grèves générales », *Mouvements*, 103, 2020, et en son sein, l'éditorial et les articles de Maud Simonet, Michela Bovolenta et Geneviève de Rham ainsi que l'entretien avec Veronica Gago.

9 Voir par exemple Denis Boyon, *Le Syndicat contre le travail*, Paris, La Dispute, 2020.

10 Voir dans *Le travail démocratique* (op. cit.), le chapitre 7 sur les enjeux écologiques et la proposition de conseils sociaux, conseils économiques et conseils d'entreprise dans la conclusion ; ainsi qu'Alexis Cukier, « Démocratiser le travail : vers un procès de de la vie sociale », *Logiques et sociales*, *Les Possibles*, 24, 2020.

## Activité, travail et démocratie

**Entretien avec Yves Schwartz**, philosophe, fondateur de l'Institut d'ergologie à l'université de Provence.

Pour le philosophe Yves Schwartz, le combat de la démocratie devrait se mener simultanément dans trois champs. Pas seulement dans les milieux de travail (quoi, comment produire?) ou dans les milieux économiques et financiers (retisser les liens entre flux financiers et l'activité qui en est la source) mais aussi là où s'élaborent et se diffusent des savoirs (cesser d'ignorer les « savoirs-valeurs » à la base de toute efficacité industrielle). Exigence centrale pour notre fédération syndicale. Le présent texte résume comment ses engagements universitaires, syndical et politique et notamment ses rencontres avec ces êtres d'activité que nous sommes tous et toutes, l'ont amené à élaborer concepts et dispositifs pour co-construire un monde commun à partir de tout « ce dont le monde est gros en termes d'émancipation »<sup>1</sup>.

### Ta façon d'approcher la question «travail et démocratie» a-t-elle à voir avec ton propre engagement syndical et politique ?

Dans les années 70-80, les classes sociales, le marxisme étaient l'objet de grands débats intellectuels. Pourtant, je sentais qu'il y avait dans le monde des activités de travail une forme de culture spécifique mal comprise, inconnue ou déniée. Il m'est apparu comme une sorte d'impératif déontologique d'essayer de vérifier la crédibilité de ce sentiment, et si c'était exact, d'essayer d'implanter dans l'université des dispositifs qui permettraient de travailler ces formes de culture et d'inculquer entre universitaires et monde du travail. La dimension politique de cette forme de militantisme s'affirmait peu à peu, mais sans engager clairement une exigence de retravail de la notion de démocratie.

Je me suis engagé par le biais de la formation continue avec le vice-président formation continue de l'université de Provence. Très vite, j'ai vu que ce projet

clifiques » entre ces partenaires, renforçait le rôle du syndicat. Je leur en sais gré car ce n'était pas évident.

Des responsables du FCF m'ont ensuite chargé d'une mission, travailler sur l'alternance travail / école et, plus généralement sur la question de ces formes spécifiques de culture et d'inculcation. Cette mission a fait de moi un « visiteur du travail », elle m'a permis d'aller dans un certain nombre de grandes entreprises, de parler avec des militants, des responsables de comités d'entreprise, de visiter des ateliers. Tout cela a contribué à renforcer le sentiment qu'il y avait bien des formes de culture propres à la diversité des univers du travail, qu'il me paraissait donc indispensable, pour des raisons déontologiques, éthiques, et politiques, de faire entrer sous des modalités à inventer dans l'université.

Peu à peu se dessine l'idée que la démocratie ne peut ignorer tout cela : qu'est-ce qu'on bâtit si on méconnaît ce monde de « savoirs-valeurs » ?

Je pensais que le syndicalisme comme le politique approuveraient le fait d'essayer de donner corps à cette entreprise universitaire, appelée APST (Analyse pluridisciplinaire des situations de travail), puis ergologie. Mais le syndicat, localement et nationalement, s'en est finalement désintéressé. Je ne veux jeter la pierre à personne. Je ne suis pas à leur place, je sais qu'il y a des problèmes considérables qu'ils ont à gérer au jour le jour. Mais sur la question de la démocratie, il y a un manque. Le soutien est plus venu des militants d'organisations ouvrières, notamment de la CGT, dont certains ont été quasiment des co-organisateurs de notre expérience.

C'est là où on revient sur le fil du retravail, entre défense du travail universitaire et démarche ergologique. On ne peut pas, dans le monde universitaire, continuer à la fois à préparer les étudiants à l'entrée dans la vie active et se désintéresser de ce qui est pourtant une des bases de notre vie sociale, c'est-à-dire le travail.

### Comment, dans tes travaux, abordes-tu la question des rapports entre travail et démocratie ?

Ce fut un développement très progressif sur une période de 40 ans. Autant j'ai bien vu que la question des rapports

entre savoir et pouvoir était très impliqué dans nos initiatives, autant la nécessité de retravailler à partir de là le contenu même de l'exigence démocratique est plus récente. Le débat politique m'a semblé s'animer progressivement. On parle de démocratie, ou de risque sur la démocratie, ou d'émancipation comme des étendards au nom desquels on doit, non sans raison, se battre. Mais il manque, me semble-t-il, quelque chose de fondamental pour que le terme démocratie puisse s'avérer véritablement substantiel.

Au départ de ce retravail de l'exigence démocratique, il y avait donc le sentiment d'un décalage. D'un côté, les savoirs universitaires, conceptuellement formalisés que j'ai appelés « savoirs produits en désadhérence », à distance des situations réelles notamment de travail. De l'autre, ce que j'ai appelé les « savoirs valeurs » immanents aux micro-créations industrielles.

Les savoirs en désadhérence, c'est un des génies de l'espèce humaine. Ils sont le pain quotidien du travail de nous autres, et charpentent la vie sociale, ils peuvent s'argumenter, se développer, s'enrichir, sans un rapport direct à une situation de vie, ici et maintenant, et je dirais, sans rapport direct avec une situation de travail, ici et maintenant.

Mais dès mai 68, j'ai ressenti ce malaise : ce décalage problématique entre la façon dont nous manipulons ces concepts « en désadhérence » et notamment les concepts qui avaient à voir avec la vie des gens et ce que pouvaient exprimer les vies au travail. Tout ce qu'on développait comme concepts dans les diverses disciplines, et notamment la nôtre, la philosophie, ne prenait pas bien la mesure de la complexité même de l'agir industriel. Malaise, parce que j'avais eu la chance de bénéficier d'enseignements « en désadhérence » professés par de très grands noms et, en même temps, j'avais le sentiment que ces savoirs pouvaient dériver en une manière d'« usurper » (G. Canguilhem) la façon de comprendre les semblables. Mes semblables au travail, justement, n'étaient pas considérés comme des « semblables », mais plutôt comme des êtres régulés, dominés par des grandes tendances, dans lesquelles ils étaient impliqués sans avoir réellement de prise transformatrice. On faisait l'im-

passer sur leurs « débats de normes » (ou

<sup>1</sup> Yves Schwartz, *Travail, ergologie et politique*, textes introduits et présentés par Christine Castaigne et Jacques Castaigne, La Dispute, 2021

dramatiques d'usage de soi») entre les normes antécédentes imposées ou proposées et le fait qu'il est impossible et invivable qu'ils ne cherchent pas à les « renormaliser ». Quelque chose alterait le fonctionnement démocratique.

#### Que serait donc pour toi le travail de la démocratie ?

J'en suis venu à l'idée que le travail de la démocratie doit se jouer simultanément sur trois champs, dans un va-et-vient incessant entre niveaux micro et macro.

Dans le macro et sur la longue durée, la substance de la démocratie est largement en jeu sur le terrain de la financiarisation de l'économie. Tous ces flux financiers massifs, considérables, mondialisés échappent à toute délibération démocratique et surtout font l'impasse totale sur tout ce qui en est à l'origine, c'est-à-dire l'activité productive. C'est un peu monstrueux quand on y pense. Une des ambitions du travail politique doit être de se battre pour retisser les liens entre ces flux financiers et leur origine, qui renvoie à l'activité des femmes et des hommes.

Le second champ concerne le quoi et comment produire dans les entreprises. Elles sont très dépendantes des stratégies financières. Mais en même temps, ce sont les lieux où l'activité humaine produit des richesses, lieux stratégiques où se nouent activité et argent.

Mais cette « démocratie dans l'entreprise » ne peut avoir sa pleine vigueur que si ceux qui y apportent de la valeur ajoutée sont en mesure de dire : mais vous savez, vous, comment l'entreprise fonctionne ? Par quel travail « réel » ? Par quels génies micro-créateurs d'activité humaine ? Par quelles valeurs associées à ces micro-crétions ? Ces valeurs qui opèrent sur les choix de renormalisation, de travail du prescrit et des procédures, qui font que ça marche, en fin de compte, ce sont des valeurs non marchandes. Des valeurs qui peuvent tenir à la manière dont on se représente notre avenir personnel, notre avenir familial, l'avenir de notre pays ... mais aussi l'avenir de la planète. La préoccupation écologique ne s'exprime pas encore fortement dans les choix ou les réserves ou les refus au cœur même de l'activité de travail, mais elle ne cesse de croître. Cela dit, poten-

tiellement, nombreux sont ceux – et nous l'avons vu dans nos formations – qui se sentiraient capables à un certain moment, d'être co-constructeurs de l'avenir de leur entreprise, de l'établissement, qui peuvent proposer d'autres stratégies économiques et productives, d'autres choix technologiques ou d'organisation du travail.

Cependant, comment passer du potentiel au réel ? Si vous faites l'impasse, même animés de la meilleure volonté démocratique, sur le fait que nous sommes tous des êtres d'activité, traversés par des dramatiques d'usage de nous-mêmes, si vous ne faites pas émerger ce nouveau rapport à soi et aux autres, je pense que ce second champ où se joue la démocratie ne peut aller très loin. C'est pour ça que le troisième champ, qui suppose de faire émerger ce rapport, est aussi condition d'efficacité dans les deux autres. Ce troisième champ concerne la capacité des institutions du savoir à s'interroger elles-mêmes et favoriser la maturation de multiples partenaires pour ce travail de la démocratie dans les deux autres champs. Il est certainement, à mon sens, – c'est toute mon expérience qui parle, là – le plus malaisément apprécié et reconnu, étant entendu que s'il ne fonctionnait pas d'un même pas avec les deux autres, il est voué à minima, c'est-à-dire qu'on ressemblerait à ce moment-là, dans le micro. Il est clair que notre Fédération, la FSU est ici concernée.

L'agir politique aujourd'hui, ou la démocratie, – sauf erreur possible de ma part –, je le vois aujourd'hui dans un triple agir simultané, chacun portant appui aux deux autres : l'abîme entre l'argent et l'activité, quoi et comment produire dans les entreprises, la nécessaire mise en dialogue entre savoirs conceptualisés et savoirs valeurs.

#### Propos recueillis par Yves Baunay et Christine Eisenbeis

## La théorie du langage aussi est un impensé qui mine la démocratie

**Christine Castejon**, analyse du travail, docteure en philosophie.

L'activité de langage est constitutive de la démocratie. Alors que l'accent est souvent mis sur l'importance de la parole et de la possibilité, pour chacun et chacune, de pouvoir s'exprimer, Christine Castejon insiste ici sur l'importance de l'écoute. Elle nous incite à y porter attention comme condition de la démocratie au travail.

**L**e langage est un univers de théorisation qui semble réservé, bien moins connu que d'autres champs disciplinaires, alors que, propriété universelle du genre humain, il est partout. N'est-ce pas étrange ?

7h13, le 26 mai, sur une radio du service public. Le Directeur général de la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse répond aux questions du producteur-journaliste sur le thème : « Calcul des pensions de retraite : comment expliquer les erreurs ? ». L'entretien dure 8 minutes.

On apprend qu'en 2019, sur 17 millions de retraités, un tiers ne réclame pas tous leurs droits à retraite et un dossier sur six comporte des erreurs. C'est un rapport de la Cour des comptes qui le dit, et le directeur de la Caisse en paraît tout surpris. Manifestement, le journaliste n'a pas de proche qui ait récemment demandé son passage à la retraite car on l'a connu plus accrocher sur d'autres thèmes. On entend entre autres le directeur évoquer « l'irrationalité » de ne pas

réclamer ses droits. Mais le journaliste ne lui parle pas de la quasi-impossibilité d'avoir un interlocuteur de la CNAV au téléphone lorsqu'on a un doute, des messages stéréotypés voire absurdes envoyés aux futurs retraités au lieu de réponses adaptées à leurs questions, des queues de poisson après les tentatives de contact... Ni l'un ni l'autre ne semble avoir idée de la colère, de la rage impuisante, qu'on éprouve devant le système barricadé qu'est la CNAV. Encore, si celui-ci était la seule institution, le seul service, à se couper ainsi de ceux et celles pour qui elle est existante, on pourrait croire que le DG est désolé. Mais ce qui est devenu exceptionnel c'est une institution, un service, qui répond lorsqu'on l'appelle. Et ce DG sait probablement à quoi il contribue, ne serait-ce que parce que les alertes internes venant de salariés es sont importantes et anciennes. Que devient une alerte qu'on n'entend pas, que devient la personne qui la porte ? Le DG est lui-même formé à ne pas en tenir compte.

C'est l'évocation d'une courte sé-

1 <https://www.france-culture.fr/emissions/la-quinquante-journales-qui-les-erreurs-de-retraite-comment-les-erreurs>

quence, dans laquelle est en jeu ce qu'on peut appeler une interaction langagière entre deux personnes, comme chacun et chacune d'entre nous en a des dizaines, de toutes natures, dans une journée. Deux personnes se parlent, en l'occurrence à destination de milliers d'auditeurs qui les écoutent plus ou moins. L'entretien a été préparé, directement entre eux, ou par un, ou une, ou des, intermédiaire(s). On a dû fixer un objectif, préciser la durée de l'entretien, envisager les principales questions... L'entretien tel qu'il s'est déroulé assume des choix, réalisés par deux ou plusieurs protagonistes.

Ce qui se produit là c'est pourtant ce que j'appellerai un évitement de pensée. Ni le Directeur ne nous dit quelque chose du véritable fonctionnement de la Caisse, ni le journaliste n'a préparé ou fait préparer l'entretien pour qu'on en ait la moindre idée. Pendant ces 8 minutes, on est tellement loin du quotidien de la CNAV qu'on se demande si, comme il le prétend, ce directeur a vraiment été secoué par le rapport de la DREES (Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques) qui semble lui avoir fait prendre conscience de ce qu'il appelle la « non-qualité », le dernier mot de l'entretien. Sans paraître se rendre compte de ce qui en résulte pour certains retraités. Et combien de sentiments rattachés faute d'interlocuteur, faute d'écoute.

L'activité langagière implique aussi ceux et celles qu'on n'entend pas et à qui s'adresse pourtant la séquence. Les quelques lignes par lesquelles je l'ai résu- mée n'ont rien d'objectif. C'est ma propre écoute de ce dont il est question qu'on peut y lire. Dans cette écoute fusionne une triple expérience : d'abord, vu mon âge, celle d'être directement concernée, et deuxièmement d'avoir un cercle de connaissances amicales qui l'est également. Mais aussi celle d'une analyste du travail qui a notamment observé comment, dans toutes les activités de service, qu'elles soient publiques ou privées, on a réduit auant que possible les contacts parlés entre les agents et des services et les personnes qui cherchent à les joindre, les seuls contacts qui permettent d'ajuster en direct questions et réponses, de part et d'autre, à condition qu'il ne faille pas les obtenir de haute lutte. Répondre au téléphone devient un calvaire tant les re-

traités (en l'occurrence) laissés si longtemps sans réponse sont fubonnards. Faute de pouvoir expliquer dans quelles conditions ils et elles travaillent, les agents sont poussés à fermer les oreilles. Ils peuvent alors adopter des façons de limiter l'échange, se rendre insensibles à la détresse qui s'entend parfois, tenter de rassurer à bon compte, bref se murer dans une sorte de silence, même sous couvert de parler, qui ne les laisse pas indifférents. Les échanges étouffés, écourtés, tendus laissent chez les uns et les autres des traces durables d'incompréhension. C'est pourquoi me saute aux oreilles, dans un apparent paradoxe, le grand silence du journaliste, autant que du cadre qu'il interroge, sur le drame vécu par nombre de nouveaux retraités, qui se poursuit dans les erreurs persistantes de la CNAV.

Mais nous n'avons pas tous entendu la même chose. Nous n'avons pas accordé valeur aux mêmes moments du propos. Pour des motifs qui appartiennent à chacun et qui sont enfoncés dans nos corps, dans nos expériences de vie. On peut supposer que pour certains la séquence ne s'y trompe pas, elle sera enfoncée plus qu'oubliée. Les mêmes arguments répétés plusieurs fois, même mal fondés deviennent plus convaincants. Par exemple, cet argument avancé ici de l'irrationalité des comportements, dans l'air du temps où chacun est rendu responsable de ses difficultés, devient recevable parce que nous l'entendons souvent, à tout propos. Puis cela devient, c'est devenu déjà, ce qu'on appelle très justement une idée reçue. D'ailleurs, certains auront surtout entendu dans la séquence une incitation à faire le point sur leur dossier de retraite. À nous d'être vigilants, chacun sur son cas...

La séquence est un morceau de vie qu'on peut évoquer de bien d'autres façons que sous l'angle d'une activité langagière. Ce langage que nous mobilisons nous permet de nous transmettre les uns aux autres des informations et des points de vue, on s'intéresse au produit (l'information ou le point de vue) mais pas à l'activité de langage elle-même, dont l'effet est loin d'être seulement une question de mots. Et à ce point, intervient sans qu'on le sache de la théorie, c'est-à-dire une conception du langage. Nous sommes



Lusine, Fordlândia, Brésil, 2018

tellement convaincus que le langage sert à communiquer qu'il est difficile d'entendre la portée de cette autre perspective théorique : le langage sert d'abord à penser. À penser ensemble, en se parlant. Pourvu précisément qu'on fasse attention à ce qui est dit. Prendre la question du langage du côté de ce qui est entendu, reconstruit, compris, intérieurement répliqué, par celui qui écoute même silencieusement, fait réaliser que le langage est en nous perpétuellement actif mais facilement inaperçu. Évident dans cette personne (soi-même peut-être) qui se parle toute seule dans la rue. C'est parce que le langage sert à penser qu'il peut servir aussi à éviter de penser, à s'empêcher de le faire. En cela la séquence est très représentative. D'un côté on a diminué partout, voire supprimé, les contacts humains, les possibilités de se parler pour se comprendre. De l'autre on essaie de calmer la colère avec de la communication, de la « pédagogie », qui n'ont aucun rapport avec les situations vécues. Je fais l'hypothèse qu'il y a, dans ce double mouvement, un lien auquel on n'accorde pas assez d'attention avec la montée de toutes les rancœurs. Plus qu'un lien, un circuit d'alimentation. Non pas seulement parce qu'on n'a plus le temps de se parler mais parce que le corollaire est qu'on n'a pas le temps de penser.

La pointe extrême de la théorie qui confond langage et communication, qui néglige le lien entre langage et pensée, c'est que la poésie n'est pas nécessaire à nos vies. Mais c'est en vertu de la même théorie inaperçue que les pauses au travail paraissent du temps perdu, comme tous les moments de « bavardage », qu'écrire un courriel paraît équivalent à passer un coup de fil (alors que l'interaction est totalement différente), que prononcer « risque psychosocial » ou « souffrance au travail » paraît suffire à tout dire pour expliquer de quoi on parle. Cette même approche du langage nous a privés, nous prive encore, des arguments pour refuser tout court-circuit dans la dynamique des échanges humains. Victime de l'urgence permanente, le langage nous fait ennemis les uns des autres. Si l'on rétablit dans le circuit de l'échange le rôle de l'écoute, qui prend du temps, si l'on conçoit le langage comme un pont à parcourir dans les deux sens (la métaphore vaut ce qu'elle vaut pour dire la réciprocité nécessaire), on participe à une transformation de l'activité de langage, trop souvent pratiquée à sens unique et qui dès lors devient en effet inutile, au sens où le langage ne nous aide plus, alors, à penser... Parler n'est pas en soi un exercice démocratique, ça le devient si l'on s'exerce aussi à écouter.

## Travail et démocratie : un enjeu de santé au travail ?

**Dominique Cau-Bareille**, maîtresse de conférences à l'Université Lyon 2 (France)  
**Simon Viviers**, professeur à la Faculté des sciences de l'éducation de Québec (Québec)

Dans de nombreux pays, est observé un malaise grandissant dans le milieu enseignant. Les symptômes d'une dégradation de la santé des enseignants se multiplient : sentiment d'être sous pression, tendu.e, épuisé.e, fatigué.e, usé.e, impuissant.e, décompensations psychiques, désertion professionnelle... La colère gronde contre un discours néolibéral sur l'éducation qui se répand et s'incarne dans des mesures politiques qui individualisent la responsabilité des enseignants à l'égard de la réussite des élèves, tout en prescrivant de manière de plus en plus intrusive les « bonnes pratiques »<sup>1</sup>.



ertes, les enseignants sont actrices et acteurs dans le processus de renormalisation de leur activité. Face à des prescriptions qui évoluent rapidement au gré des changements de ministres, aux prises avec le réel du travail, dans le huis clos de la classe ou des écoles, ils.elles bidouillent, rusent, retravaillent les directives dans leur activité quotidienne<sup>2</sup> et pour tenter de faire un travail qui fait sens pour eux. Ils ne cessent de mobiliser des ressources individuelles et collectives diverses, le plus souvent de façon efficace face à l'imprévu, à ce qui n'a pas été envisagé par les prescripteurs. Nous avons eu une illustration de leur ingéniosité, de leur capacité à adapter leurs manières de travailler durant la période de travail à distance mise en place au début de pandémie Covid-19 en France. En l'absence de consignes autres que « vous devez maintenir la

celles qui les ont expérimentées, pour réfléchir à court terme à ce qu'il serait souhaitable de mettre en œuvre pour une éventuelle prochaine fermeture des écoles, et à plus long terme au devenir du métier enseignant, à ses transformations ? Les syndicats mènent-ils avec les personnels un travail de fond sur ce qui s'est joué durant cette période, sur cette créativité convoquée, pour réfléchir à l'évolution du métier ? Malheureusement, il semble qu'avec la recouverte précipitée des écoles, l'on soit vite passé à autre chose, les professeurs comme l'institution étant polarisés par l'organisation des règles sanitaires de recouverte des écoles. Il y avait pourtant la matière à instituer un débat démocratique sur le travail à l'ère du numérique pour penser le travail de demain.

Les enseignants retrouvaient en permanence les prescriptions, nous l'avons dit. Mais n'y a-t-il pas un risque à normaliser ces régulations individuelles et collectives, à considérer qu'elles relèvent de leur professionnalité, évitant du même coup de mettre en question les conditions de réalisation du travail, les réformes qui mettent à mal l'activité enseignante ?

Cette question nous pousse à proposer ici une réflexion autour des liens santé, travail et renormalisation de l'activité en référence à Roche<sup>5</sup> qui distingue la « petite santé » de la « grande santé ». Cet auteur situe la « petite santé » du côté des régulations qui visent à se « maintenir », voire se « retenir » dans le travail, sans remettre en cause ce qui pose problème, les déterminants de l'activité parmi lesquels se situe la prescription. Dans ce contexte, la créativité des enseignants s'exprime dans un périmètre restreint, celui de la classe, plus rarement celui de l'école, mais pas à un niveau stratégique qui permettrait d'interroger les politiques éducatives. Ces ajustements relèvent de stratégies de défense de métier<sup>6</sup> qui soutiennent l'adaptation à l'organisation du travail. Or, « trop souvent la démultiplication et la rigidification de ces défenses suscitent, à terme, plus de souffrance qu'elles ne permettent d'en contenir et, au-delà, exposent les salariés à un risque de tout perdre (sens, normes, valeurs...) sauf la rationalité instrumentale ». Elles participent également à une usure prématurée dans le métier évoquée par de nombreux enseignants :

« Ce qui est difficile ces derniers temps, ce n'est pas une question de bidouilles. Soit on décide de s'opposer, soit on fait quelque chose, mais on ne peut pas continuer trente ans comme cela. Dans la durée, ça va me couler ». On perçoit ici les risques d'épuisement, participant au souhait de quitter le métier prématurément. Ces stratégies d'adaptation à la prescription contribuent au risque psychosocial puisqu'elles maintiennent en place une organisation du travail source de non-sens, voire de souffrance, qui ne peut être tolérée dans la durée. Elles ne permettent pas l'élaboration d'une défense collective, mobilisant les savoirs d'expérience des professionnels. Les, permettant d'agir sur les orientations du métier, sur le contenu des réformes, autour desquels pourrait se construire une « grande santé ». Roche situe en effet la « grande santé » du côté des stratégies de défense du métier, de la normativité, redonnant aux acteurs et actrices toute leur place pour contribuer à la construction du monde dans lequel ils évoluent à partir des normes de vie défendues par le métier, des normes de vie qui comptent pour soi. Se sentir en bonne santé, ce serait alors se sentir capable de créer des normes qui font sens du point de vue de l'expérience professionnelle, des savoirs et savoir-faire. Cette manière de poser le problème invite à explorer d'autres destins possibles de la souffrance au travail : processus de résistance et de déengagement, répliques créatives et subversives, des destins soutenant la défense de ce qui doit être défendu face à une organisation du travail qui empêche l'activité créatrice de santé.

Mais s'engager dans une défense du métier nécessiterait d'autres modalités de travail collectif que celles offertes par l'institution ou par les organisations syndicales. Les temps dédiés au travail collectif au sein des écoles sont limités et sont plus utilisés pour gérer les urgences que pour réfléchir aux prescriptions institutionnelles ou aux conditions de travail. L'offre de formation continue donnant des opportunités d'échanges entre enseignants est de plus en plus pauvre et relève plus d'une logique d'informations et de formatage que d'un lieu où l'on peut débattre des prescriptions et des difficultés du métier : le développement du learning individualisant le rapport à la

1 Viviers S., Maranda M.F., Morel N. & Roulland I. (2020) « Recommande à la souffrance au travail son potentiel de transformation et d'action ». Dans J. Roman et coll. (coord.) *Subjectivité et travail : entre mal-être et bien-être, construction d'un nouveau paradigme de la santé au travail*. Paris : l'Harmattan.

2 Maranda M.F., Viviers S. (2011) *L'école en souffrance : psychodynamique du travail en milieu scolaire*. Québec : Presses de l'Université Laval.

3 Cau-Bareille D. (2018) *Obser. bidouiller ou désobéir : un dilemme au cœur des pratiques enseignantes*, dans C. Vidal-Gomel (coord.) *Analyses de l'activité : perspectives pour la conception et la transformation des situations en formation*, 47-68.

4 Bonnet C., Cau-Bareille D. (2020) *Créativité et innovation dans un cadre temporel inédit. Formation professionnelle*, 284 (hors série), 13 p.

5 Roche P. (2016) *La puissance d'agir au travail. Recherches et interventions cliniques*, Toulouse, Ines, coll. Sociologie clinique, 326 p.

6 Viviers S. (2017) « Abus de souffrance, défense et développement du métier : quelle place pour la créativité ? » dans Amado G., Boullaud J.-P., Thullier D., Ullmann A.-L., *La créativité au travail*, Éres, 216-238.

7 Deranty J.-P. (2016). En quels sens le travail vivant est-il une catégorie politique ? *Travail*, 36(2), 59-74.

8 Viviers S., Maranda M.F. (2018) « Cliniques du travail et pollution de la souffrance : quelles contributions à la prévention des problèmes de santé mentale au travail ? » Dans I. Fortier & coll. (coord.) *La sociologie clinique comme recherche de sens, alternatives et pratiques résilientes*, Presses de l'Université du Québec.



Usine et  
château d'eau,  
Fordlândia,  
Brésil, 2017

prescription, par exemple. Les stages syndicaux organisés par les sections départementales, de leur côté, permettent une mise en mots de ce qui fait difficulté, souffrance dans le travail ; en cela ils apportent un espace de parole et de collectivisation des problèmes important, source de déculpabilisation. Mais souvent très courts (1 jour), annuels et orientés sur des thématiques différentes, leur mode d'organisation ne permet pas d'élaborer des formes de résistance collective, un projet pour l'école de demain alternatif à celui de l'institution.

Un travail démocratique sur le travail nécessiterait des temps de réflexion collectifs plus longs, réguliers, favorisant la confrontation de points de vue sur les

prescriptions, les évolutions du métier, les conditions de réalisation du travail, fondés sur l'expérience et les compétences des enseignants, leur permettant d'être réellement concepteurs et conceptrices de leur travail. En plus de soutenir la santé, ce type de méthode peut s'avérer formateur pour le développement d'habiletés de participation à la vie commune en développant la capacité de prendre part à la discussion, l'évaluation des arguments contradictoires, la participation active à la prise de décision, la mise en œuvre personnelle de décisions collectives<sup>7</sup>. Une voie vers une vie démocratique plus riche au travail et au-delà du travail peut faire contrepois au cynisme, à la dégradation des débats publics actuels, bref à des « affects antidémocratiques (comme le) ressentiment, [la] création de boucs émissaires et de victimes expiatoires ».

Une telle démarche nécessiterait certainement une articulation plus fine entre l'activité syndicale et les résultats des recherches. Rendre compte du réel de l'activité, des difficultés des acteurs et actrices aux prises avec les nouvelles formes d'organisation du travail, les réformes, les processus d'intensification du travail, de ce que cela demande aux travailleurs, des souffrances qu'ils ou elles ressentent, des processus de fragilisation de la santé qui y sont associés, pourrait servir à élargir le débat social et contribuer à l'amélioration des conditions de travail. Des collaborations syndicates/chercheur-es existent déjà, mais elles ont du mal à déboucher sur des transformations effectives des situations de travail. Cœuvrer dans ce sens impliquerait que les chercheurs s'engagent davantage dans une politisation de la souffrance au travail à l'échelle des politiques publiques pour créer les conditions nécessaires à la concrétisation du potentiel démocratique contenu dans la négociation de l'organisation du travail<sup>8</sup>. Cela interroge néanmoins notre posture de chercheur-es : comment participer, sans nous substituer aux syndicats et aux acteurs institutionnels, et tout en gardant une posture scientifique, à la conduite des luttes pouvant mener à une meilleure reconnaissance des compétences professionnelles et à leur développement, à prévenir les problèmes de santé mentale et faire du travail un lieu d'émancipation ? Il y a certainement la matière à

## Care et démocratie

**Marie-Hélène Luçon**, professeur de philosophie, syndicaliste, animatrice du chantier « travail et syndicalisme » de l'IR-FSU.

Historiquement, les activités de care, qu'il s'agisse du soin apporté aux malades, aux personnes âgées ou aux enfants ou bien de toutes ces activités par lesquelles nous prenons soin de nous-mêmes, des choses, dans notre domicile, à notre travail ou dans notre environnement naturel, ont été situées dans la même extériorité par rapport à l'espace public et démocratique de la Grèce antique, que les activités productives. Les femmes ont été ainsi exclues de l'exercice de la citoyenneté, de la même façon, bien que pour des raisons différentes, que l'étaient tous ceux qui participaient aux activités productives, jugées indignes d'un homme libre. Cette contribution décrite, à partir de la reconnaissance du care comme un travail, la façon spécifique dont se noue le rapport de cette activité à l'exigence démocratique.

La reconnaissance de la portée politique du care – du fait que ces activités intéressent et interrogent notre vie en commun – est assez récente<sup>1</sup> et fut inséparable d'un travail théorique visant à dénaturaliser le care, c'est-à-dire à faire en sorte que l'on cesse de l'appréhender comme la manifestation d'une essence féminine pour y voir une activité à part entière, et à le dépolitiser pour en souligner la portée politique. Le fait que ces activités aient déjà largement pénétré l'espace marchand pour rentrer dans la catégorie des activités de services, montre que ce serait réduire le care que de le comprendre comme une activité essentiellement domestique dont le modèle serait la relation de la mère à l'enfant. Ce modèle dyadique, tout aussi réducteur, ne doit pas masquer le fait qu'une institution puisse être également pourvoyeuse de care.

Ce mouvement historique qui conduit à la reconnaissance du care comme un travail, c'est-à-dire comme une activité utile socialement, nécessitant des compétences et ne pouvant se déployer dans n'importe quel cadre, fait que la question de la démocratie s'y pose dans les mêmes termes que pour tout travail. C'est à la condition que le travail se démocratise qu'il devient possible à l'organisation du travail de mieux répondre aux besoins des usagers. C'est ce premier point que nous allons développer pour montrer ensuite en quoi le care pose un problème spécifique par rapport à la démocratie. Ce faisant, nous reprenons ici les principaux éléments d'analyse de Joan Tronto dans « Care et démocratie »<sup>2</sup>.

### La démocratie comme condition de la qualité du travail

Je commencerai mon propos par l'évocation d'une scène à laquelle j'ai as-

sisté alors que j'étais étudiante et que je travaillais l'été dans les milieux hospitaliers en tant qu'Agent des Services Hospitaliers (ASH). C'est l'histoire d'une vieille dame de plus de 80 ans qui était entrée à l'hôpital à la suite de l'hospitalisation de son mari plus parce qu'elle n'avait plus personne pour s'occuper d'elle qu'en raison de son état de santé. Elle s'était retrouvée dans un service de pneumologie où se trouvaient principalement des personnes âgées en attente d'aller rejoindre des services de longs séjours ou d'autres structures d'accueil. Ma tâche était de faire le ménage dans les chambres et ce matin-là je laissais équipe avec une aide-soignante en fin de carrière. Tandis que je nettoiais la salle de bain, je l'ai entendue brusquer la vieille dame qu'elle aidait à faire sa toilette et à assister aux gestes de l'aide-soignante et à protester. Exaspérée, l'aide-soignante l'a saisie par le bras, et s'est mise à la secouer lui disant de se taire. En vain. La vieille dame criait. C'est alors que j'ai entendu la gifler tomber. Un peu plus tard, la vieille dame était transférée en psychiatrie au prétexte qu'elle était « perturbée ».

Cette situation de travail montre qu'on aurait tort de réduire le care à la simple relation d'entraide où une personne en aide une autre en situation de dépendance, de même qu'on aurait tort de le réduire à une simple posture éthique, qui, en l'occurrence, aurait fait défaut à l'aide-soignante. En tant qu'activité, le care s'inscrit aussi dans une organisation du travail qu'il convient d'interroger pour comprendre comment un agent ait pu en arriver là. On pourrait s'interroger sur le rythme de travail, le nombre de chambres à faire sur une durée déterminée, sur le sort qui est réservé aux agents en fin de carrière dont la tâche n'est pas allégée, sur les formations qui ont été données, etc. On pourrait aussi s'interroger sur ce respect dû aux anciens ou sur ces formes de solidarités professionnelles qui font qu'une loi du silence s'installe recouvrant d'un voile pudique les situations scandaleusement problématiques<sup>2</sup>. C'est pourquoi, Joan Tronto insiste beaucoup, sur l'idée du care comme processus intégré impliquant de multiples acteurs, et dont l'opération peut rater si, d'ailleurs, la chaîne du care est rompue. Comment une aide-soignante en bout de

chaîne pourrait-elle prendre soin des malades si l'institution elle-même ne prend soin ni d'elle, ni des malades ? C'est pour quoi l'éthique doit être pensée également en termes politiques et le mauvais care comme une dimension possible du care. Si le travail n'est pas démocratique, autrement dit si l'organisation du travail et son contenu ne sont pas collectivement discutés et ne tiennent pas compte des besoins des agents et des usagers en organisant leur expression, alors il y a fort à parier que le travail qui se fera sera de mauvaise qualité.

### La démocratie comme exigence d'égalité

Néanmoins, les activités de care posent à la démocratie un second problème. Si par « démocratie » on entend, au-delà de la possibilité, pour chacun, de participer à la délibération collective, une exigence de justice et d'égalité, alors le care pose des problèmes spécifiques en ce sens qu'il s'inscrit dans le cadre de relations profondément asymétriques qui mettent en jeu des rapports de pouvoir.

La première asymétrie concerne le soin apporté aux personnes en situation de dépendance. Comment faire en sorte que la dépendance n'annule pas le rapport d'égalité et ne devienne pas la porte ouverte à la violence, à la domination ou à la disqualification sociale ? C'est un premier problème que la formation des soignants, des aides-soignants ou des travailleurs sociaux s'efforce de résoudre en développant la réflexion éthique ou en demandant que celle-ci soit renforcée.

Mais il existe une seconde forme d'asymétrie qui intervient lorsque le care s'inscrit dans un rapport marchand. Nous parlons ici des situations où des personnes déléguent à d'autres la tâche de s'occuper du ménage, des enfants, de la cuisine, moyennant une rémunération et où le care va être dispensé pour le compte d'un autre. Nous parlons alors d'activités de service. Ces deux situations sont différentes. Dans la première, il est question d'un soin que la personne ne peut pas se donner à elle-même. Dans la seconde, il s'agit d'un soin que la personne choisit de déléguer afin de faire autre chose. Elle n'est pas dépendante au même titre que la personne âgée ou que le malade et peut congédier le prestataire de service. C'est alors celui ou celle qui dispense le

soin qui se retrouve en situation de faiblesse par rapport au commanditaire car lui ou elle dépend de cette rémunération pour satisfaire ses propres besoins. On pourrait se dire que cette asymétrie n'est pas propre au care et qu'elle est présente dans toute relation salariale du fait du rapport de subordination. L'élément spécifique tient néanmoins au peu de considération dont font l'objet ces activités, n'étant pas considérées comme des activités qualifiées et étant, pour cette raison, déléguées aux femmes des milieux populaires, souvent issues de l'immigration, et sous-payées. D'où l'enjeu, à la fois éthique et politique que constitue la reconnaissance du caractère hautement qualifié des activités de care.

Enfin, il existe une troisième asymétrie qui naît de la marchandisation du care à l'échelle mondiale et qui fait que des travailleurs et des travailleuses des pays pauvres quittent leur pays pour vendre leurs services aux riches privilégiés, avec cette conséquence d'une inégale distribution des activités de care à l'échelle mondiale. Or, comme le demandent Joan Tronto, « les démocraties peuvent-elles survivre si elles ne font de certains citoyens rien d'autre que des serveurs » ?

### La démocratie comme exigence de care pour tous

Pour lutter contre cette répartition inégale qui fait que, au final, ce sont les plus riches qui bénéficient de la plus grande quantité de care sans qu'ils le reconnaissent, préférant mettre leur réussite au compte de leur mérite personnel, Joan Tronto fait plusieurs propositions.

La première est de cesser de considérer que la vulnérabilité est liée à des âges particuliers (enfance, vieillesse) ou à des situations particulières (la maladie), mais qu'elle est le fait du vivant en général, qui par nature, peut être blessé ou atteint et ne peut se développer ou se perpétuer, qu'à proportion du soin dont il est le bénéficiaire. Cela suppose de changer de modèle anthropologique pour replacer l'homme au sein de la nature et souligner le fait que nous sommes tous interdépendants.

La seconde est la nécessité de lutter contre l'inégalité des conditions de vie qui crée des carences de care et porte at-

teinte à l'égalité démocratique des chances. Qu'en est-il en effet du sort des enfants, quand une mère doit quitter son pays pour se mettre au service de riches étrangers, même si c'est la seule façon pour elle de prendre soin (care) de ses enfants ? Ou encore, qu'en est-il des pays pauvres lorsque leurs étudiants en médecine quittent leur pays pour aller exercer dans des pays riches ou parfois, sinon souvent, ils seront sous-payés ?

Pour Joan Tronto, la démocratisation du care passe nécessairement par une refondation de l'État social dont l'objectif ne doit pas être seulement de répondre aux besoins des plus démunis mais aux besoins de toutes et de tous, ce qui n'est possible que si le care devient un objectif politique porté collectivement. La démocratisation des institutions est alors la condition de la démocratisation du care, « deux têtes valent mieux qu'une » dit le proverbe, ce qui vaut y compris pour l'organisation du travail à l'intérieur des institutions (État, Services publics, Entreprises). L'aplatissement des hiérarchies est alors la condition pour une meilleure prise en compte des besoins des personnes qu'il s'agit de servir.

En conclusion, la démocratisation du care, va donc de pair avec la démocratisation du travail qui est aussi une façon, pour une société, de prendre soin (care) de ceux qui travaillent afin qu'ils puissent, par le soin apporté à ce qu'ils font, prendre soin des autres et d'eux-mêmes. C'est donc à travers l'activité déployée par chacun que patiemment se construit une société du care, le quel est irréductible à la seule bienveillance mais dépend de la possibilité, pour chacun, de bien faire son travail.

## LES PHOTOS DE CE DOSSIER

**Les images qui figurent dans ce numéro ont été fournies par le collectif *Suspended Spaces* et illustrent leurs réalisations, qui sont décrites dans l'article de la page 2.**

1 Tronto, J., *Moralis Boundaries, A Political Argument for an Ethic of Care*, ed. Routledge, New York-Londres, 1993. Trad. Fr. *Un monde vulnérable*, par Hervé Maury, ed. La Découverte, Paris, 2009.

2 Tronto, J., « Care et démocratie », in Laugier, S., Molinier, P., Paperman, P. (Dir.), *Qu'est-ce que le care ?*, ed. Payot, 2009.

3 Yves Clot exprime souvent son regret qu'on ne puisse, dans nos organisations du travail, discuter de la qualité du travail, c'est-à-dire de son contenu, dans le cadre de relations avec des professionnels entre pairs, et que ne puisse être dit quand quelqu'un fait du mauvais travail. Voir *Le prix du travail bien fait*, ed. La Découverte, Paris, 2021.



## (Ré)concilier démocratie et management, une vieille histoire... L'exemple de l'entreprise libérée

John Caultiaux et Xavier Léon, chercheurs<sup>1</sup> et <sup>2</sup>

Que signifie « démocratiser le travail » ? En décrivant, à partir d'une analyse critique de « l'entreprise libérée », les formes de démocratisation illusoire du travail, cette contribution souligne les conditions de ce que serait une vraie démocratisation du travail.

**L**e recours à l'argument démocratique pour justifier des propositions managériales n'est pas une nouveauté. Il est d'ailleurs parfois d'une manière étonnante qui nous invite à demeurer vigilants. Comme le rappelle Thibault Letexier (2008), nous le retrouvons ainsi déjà dans les propositions d'un certain Frederick W. Taylor, promoteur d'une séparation franche entre « ceux qui conçoivent » et « ceux qui exécutent », mais qui invitait en même temps à considérer son organisation scientifique du travail comme « une véritable démocratie », un système disciplinant « la hiérarchie aussi sévèrement que les ouvriers » autour d'intérêts qu'il jugeait communs. Depuis cette époque, de nombreuses innovations managériales ont prôné une plus grande participation dans une perspective d'accroissement des performances et d'amélioration des conditions de travail. Qu'il s'agisse de « citoyenneté d'entreprise » (Drucker, 1954), d'« enrichissement des tâches » et de « leadership démocratique » (Argyris, 1957), d'« auto-direction » et d'« autocontrôle » (McGregor, 1969), voire de la mise en place de formes de gouvernance pleinement démocratiques

(dans les sociétés coopératives notamment<sup>3</sup>), toutes ont en commun de promouvoir une vision volontariste de l'individu, de prôner une plus grande participation – et donc une plus grande responsabilisation – des travailleurs, pour « le bien » de l'entreprise et des individus.

Loin donc d'être l'innovation radicale que ses promoteurs prétendent parfois, l'entreprise libérée (EL) dont il est beaucoup question aujourd'hui prétend à son tour concilier l'inconciliable : l'accroissement de la productivité des travailleurs et la mise en place d'une dynamique plus émancipatrice. Pour ce faire, ses promoteurs préconisent « une centration sur les valeurs et une forte culture d'entreprise ; une absence de contrôle au profit de la confiance ; une auto-évaluation des salariés ; une prise de décision délibérative entre pairs ; une plus forte responsabilisation des travailleurs ; la suppression de la hiérarchie intermédiaire ou un changement de posture sous la figure du coach ; la suppression de fonctions support ou encore, un changement de posture sous la figure de facilitateur » (Fox et Pichault, 2017, p. 89).

Indéniablement dans l'air du temps,

les propositions formulées par les promoteurs de l'EL sont, depuis plusieurs années, largement popularisées au travers de différents best sellers (Peters 1993 ; Geitz et Carney, 2012) et largement relayées par certains médias. Comme le résume très bien Rémi Jardat, « peut-on d'un côté être baigné, hors de l'entreprise, dans un flux d'idées et de débats qui valorisent la discussion, l'adhésion, l'émancipation, l'équité et le refus des abus de pouvoir (...) et de l'autre accepter de passer la moitié de son temps de vie dans des organisations où règnent par trop souvent la prise de décision autoritaire, la soumission, l'arbitraire, le favoritisme, et la terreur du chômage ? » (Jardat, 2012, p. 169).

Le monde académique réserve toutefois un accueil plutôt mitigé à cette nouvelle mode managériale. À partir de la mise en évidence du manque d'élaboration théorique (on prétend que ça marche mais il ne nous est jamais expliqué comment ça marche), les recherches en sciences sociales montrent clairement l'absence de réflexion de fond sur ce modèle. Elles soulignent notamment l'absence de prise en compte des enjeux de pouvoir (Prades, Escanes et Morin, 2018) et le glissement discret que ces propositions opèrent entre démocratie et partici-

**Sortir du Livre, Mains d'Œuvres (Saint-Ouen), France (3 septembre-11 octobre 2016)**



**3** Nous renvoyons à la lecture de l'article « C'est l'assaut des entrepreneurs qui est souverain », présenté dans ce dossier.

**4** Une « libération » se fait généralement à l'initiative de l'autorité et Geertz va proposer de les qualifier de « leaders libérateurs », suggérant par analogie l'heroïsme d'un manager qui accepterait de renouer à sa place protégée.

ou le départ (Gilbert et al., 2017). Ajoutons encore que cet exercice du pouvoir informel, parce qu'il se légitime au travers des possibilités offertes en termes de participation, va entrer en concurrence directe avec d'autres formes de régulation plus traditionnelles, comme celle du (contre-)pouvoir syndical.

Écartons ici un possible malentendu. Cette prise de distance critique n'a pas pour intention de discréditer toute expérience de participation qui prendrait pour

impulsion initiale ces propositions à la libération. Notre intention est plutôt de rappeler la nécessité de renouer avec certaines exigences établies d'une délibération plus démocratique (Berger et Charles, 2014) pour penser autrement les actions concrètes à mettre en œuvre dans les organisations (Deitchessahar, 2019).

Il ne s'agit en effet pas d'être « autour de la table » et de se voir accorder la parole pour que l'on puisse pleinement parler de participation à un espace public : il faut aussi permettre aux uns et aux autres d'influencer les décisions. Amartya Sen (2000), par exemple, insiste sur la nécessaire mise en capacité (capacités) des individus et John Dewey (2010) sur l'importance de s'adresser à des citoyens concernés, à la fois conscients des enjeux stratégiques mais disposant aussi des compétences, expériences et expertises pour contribuer à la décision collective. Finalement, l'enjeu démocratique et d'émancipation impose de donner les moyens à chacun d'être sujet de sa parole sur le travail collectif, en prenant en compte les positions sociales, les contraintes plurielles de son environnement professionnel et ses propres aspirations. Il requiert aussi de se poser les difficiles questions concernant les déterminismes sociaux et leurs hiérarchies implicites comme celle de « l'insoutenable subordination des salariés » pour reprendre ici les termes percutants de Danièle Linhart (2021).

Rencontrer des ambitions participatives, démocratiques et d'émancipation dans un espace socio-organisationnel donné, régulé et situé, nécessite donc de considérer que les choses ne vont pas de soi. Il est indispensable de proposer in fine un cadre et un accompagnement spécifiques (Cultiaux et al., 2020) qui rendent possible une élaboration collective sur les enjeux, les exigences et les modalités mêmes de cette délibération et de la prise de décision : processus certes éprouvant et exigeant mais indispensable pour construire un avenir commun, tant enviable que supportable et durable.

## Références

- Berger, M. et Charles, J., 2014, « Persona non grata. Au seuil de la participation », *Participations*, n°9, pp. 5-36.
- Cultiaux, J. et Léon, X., 2019, « Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 27, pp. 109 à 124.
- Cultiaux, J., Fugier, P. et Léon, X., 2020, *Démarches cliniques et émancipation*, Paris, L'Harmattan.
- Deitchessahar M., dir., 2019, *L'entreprise déléguée : refonder le management par le dialogue*, Paris, Éditions Nouvelle cité.
- Dewey J., 2010, *Le public et ses problèmes*, Paris, Gallimard.
- Drucker, P. F., 1954, *The practice of management*
- Fox, F. ; Pichault, F., 2017, « Au-delà des succès stories, quel processus de libération ? Étude de cas au sein du secteur public belge », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiii, 56, 87-107.
- Getz, I. ; Carney, B., 2012., *Liberté & cie*. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, Paris, Fayard.
- Gilbert, P., Teglborg, A.-C., Raulet-Croset, N., 2017, « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif », *Annale des mines - Gérer et comprendre*, n° 127, pp. 38-49.
- Jardat, R., 2012, « De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques », *Revue française de gestion*, 9 N° 228-229, p. 167-184.
- Linhart, D., 2021, *L'insoutenable subordination des salariés*, Toulouse, Érès.
- Le Texier, T., 2008, « Le management est-il anti-démocratique », *Esprit*, 3, pp. 64-74
- McGregor, D., 1969, *La dimension humaine des entreprises*, Paris, Gauthier-Villars.
- Peters, T., 1993, *L'entreprise libérée*, Paris Dunod.
- Sen A., 2000, *Repenser l'inégalité*, Paris, Seuil.

# “C'est l'assemblée des cinquante-huit coopérateurs qui est souveraine”

**Entretien avec Olivier Leberquier**, actuel président de SCOPTI, ancien délégué syndical CGT chez Fratib.

L'entreprise Fratib (Française d'Alimentation et de Boissons), installée à Géménos (13), appartenait à Unilever, multinationale qui fabrique les produits des marques L'Éléphant et Lipton. Bien que rentable, Unilever décide de fermer l'usine en 2010, délocalisant la production en Pologne. Opposés à la fermeture, les salariés s'engagent dans un très long conflit<sup>1</sup>, à la fois syndical, juridique et politique, jusqu'à l'accord signé en mai 2014. Soixante-seize salariés se réapproprient l'outil industriel pour un euro symbolique et obtiennent des moyens pour créer la Société coopérative de thés et tisanes ; ils investissent une partie de leurs indemnités dans le capital de SCOPTI, créant la marque 13362e3.

## Pouvez-vous présenter l'organisation interne de SCOPTI ?

Nous fonctionnons avec deux organigrammes, l'un organisationnel, l'autre fonctionnel. Le premier est un grand cercle : l'assemblée des 58 coopérateurs, qui est souveraine. À l'intérieur, les différents services, le conseil d'administration (C.A.), constitué de 11 membres élus par les coopérateurs et organe de direction de l'entreprise. Un comité de pilotage (le directeur, le responsable achats et logistique, et moi-même, le président) prend les décisions au quotidien mais ses réunions sont systématiquement élargies aux salariés, coopérateurs, membres du C.A....

Après la réunion de C.A., on fait un compte rendu succinct qui reste une proposition de décision. On la laisse vivre 24 heures pour s'assurer qu'il n'y ait pas de retours négatifs, ou qui pourraient l'enrichir. Elle passe alors au stade de dé-

cision. On la communique à l'ensemble des coopérateurs et elle s'applique.

Dans le cadre des certifications<sup>4</sup>, on nous a imposé de produire un organigramme opérationnel, en pyramide. La pyramide, ça ne nous va pas, donc nous avons réussi le tour de force d'y mettre tout en haut l'assemblée des coopérateurs. Puis viennent le C.A., le comité de pilotage et les différents services.

## Qui sont les coopérateurs et quel rôle jouent-ils ?

Tous les salariés sont coopérateurs, mais tous les coopérateurs ne sont pas salariés. Quand on rentre en conflit on est 182 salariés, on lutte jusqu'au bout à 76. Au bout de trois ans et demi c'est quand même pas mal ! Sur les 76, 58 ont fait acte de candidature pour être coopérateurs, dont 46 avec la volonté d'être salariés.

Nous réunissons l'Assemblée générale au rythme d'une fois par mois voire plus,

selon l'actualité. Les coopérateurs ont la possibilité de revoir toutes les décisions prises en comité de pilotage, en CA, etc. S'ils estiment qu'il faut les détricoter, on le fait.

Juste un exemple. Nous avons changé le packaging pour rester dans les codes du marché mais il n'était pas question de gaspiller les anciens étuis. Ça a créé un décalage car on changeait la couleur des étuis avant de modifier les enveloppes des infusions. Le salarié sur ligne a eu la bonne attitude; il a stoppé la machine. « On ne va pas faire des boîtes « menthe exquise » avec des enveloppes « menthe douce ». Ce n'est pas la même couleur, ça choque, les gens vont penser que c'est une erreur. » On a donc arrêté la production. Tant pis pour les enveloppes qui restaient ! Ça ne remet pas en cause la santé économique de l'entreprise, mais une décision avait été prise et le salarié a usé de son pouvoir d'agir pour l'infléchir.

#### Êtes-vous particulièrement sensibles à la transmission des valeurs coopératives pour les personnes susceptibles de rejoindre SCOPTI ?

Jusqu'à, on n'a pas eu besoin de recruter parce qu'on a pris tout le monde et on organise l'activité correspondant à l'effectif.

On est dans une phase de recrutement d'ingénieur qualité. Nos statuts prévoient que cette personne a trois ans pour adhérer à la coopérative. Ce qu'on souhaite, avant de recruter un ou une salariée, c'est recruter un coopérateur ou une coopératrice.

On y travaille dans « l'atelier des valeurs » : le maintien des compétences et des connaissances dans la coopérative. On réfléchit à un modèle de recrutement, qui précise ce que l'on attend de la personne qui va nous rejoindre.

On avait déjà fait un DLA sur cette question : « Aujourd'hui on n'a que des salariés qui ont vécu la lutte; demain, comment on transmet ça ? Et surtout comment on accueille ? » La personne qui est recrutée n'a pas connu la lutte. On doit donc créer les conditions pour que ceux qui vont arriver, notamment les plus jeunes, puissent s'approprier notre lutte, et avoir la même fierté que nous de faire évoluer SCOPTI. C'est tout l'enjeu des valeurs qu'on veut transmettre aux générations futures.

#### Le passage de Fralib à une entreprise coopérative a-t-il induit des changements dans le travail ?

Quand on sort du conflit avec Unilever, on a déjà une bonne idée de comment on va construire les choses. On avait créé des commissions qui se consacraient à « l'après ».

Par exemple, des copains venaient tous les jours pour entretenir les machines. À la reprise, il n'y avait plus « qu'à appuyer sur le bouton », les machines étaient en état. Beaucoup de choses se sont faites de manière naturelle, chacun trouvait sa place.

Aujourd'hui, certains viennent travailler à SCOPTI comme ils allaient travailler à Fralib. Certes, c'est leur coopérative, ils ont abondé au capital, mais ils font leurs heures, ils s'en vont et terminent ! Pour tout le reste, débrouillez-vous avec ! C'est caricatural peut-être, mais ça existe. D'autres (la majorité) à l'inverse se sont émancipés, ont évolué. Et certains sont entre les deux, ils ne veulent pas prendre de responsabilités. Ils veulent faire leur travail, toucher leur salaire et après, se consacrer à leurs passions, à leur famille, etc. Quand je dis ça, il n'y a vraiment pas de jugement, c'est un constat, c'est tout.

#### Parlons syndicalisme ! Quelles sont les modalités de représentation des salariés dans la coopérative ?

On crée la coopérative en 2014 et les premières élections ont lieu fin 2016. Il fallait se mettre en règle ! On ne pouvait pas s'être battus pendant des années pour défendre des droits et ne pas être dans les clous au niveau de notre propre entreprise. Les deux principaux responsables du syndicat chez Fralib étaient devenu président et directeur général délégué. Il fallait que quelqu'un prenne la suite mais le poids qu'on avait pouvait être effrayant pour reprendre le mandat. En plus, on est tous coopérateurs, c'est notre entreprise, donc la place du syndicat reste encore à définir : il ne peut pas avoir le même rôle que la CGT Fralib !

#### Un coopérateur a-t-il une image de son travail autre que celle d'un salarié « ordinaire » ?

Je peux difficilement répondre. Technicien de maintenance chez Unilever, il m'arrivait de passer neuf heures d'affilée

sur la machine, afin de trouver la panne. Je pense que les salariés de SCOPTI avaient ces mêmes exigences par rapport à la qualité, donc ils continuent, avec peut-être encore plus de conviction parce que ce sont nos produits. C'est ce qui fait notre force.

#### À poste équivalent dans une entreprise, est-ce différent de travailler à SCOPTI ?

Je pense que c'est la liberté totale à SCOPTI ! Par exemple, le salarié pose ses congés, et on ne les refuse jamais. Ça crée des difficultés d'organisation, mais les copains s'arrangent entre eux, on trouve la solution.

Autre exemple, la polyvalence : à la sortie du conflit, une bonne partie d'entre nous était multifonctions. Aujourd'hui, on ne sous-traite quasiment rien. Donc on peut se retrouver, selon les jours, opérateur sur une ligne, à la livraison, on entend au nettoyage. Il y a des débats, des situations conflictuelles. C'est la vie d'un collectif.

Mais pas un ne vous dira que travailler à SCOPTI c'est pareil que travailler à Fralib; ils savent très bien le confort de vie que l'on a ici !

#### Quelle est la grille des salaires à SCOPTI ?

De manière quasiment unanime, le collectif a décidé que chacun touchait ses indemnités de préjudice et qu'on reparaît à zéro, sans ancienneté.

On a mis neuf mois pour accoucher de notre politique salariale. Les discussions ont été très riches, houleuses par large majorité. On a dû choisir : soit repartir de ce qu'on avait à Unilever, soit fixer un salaire unique pour tous, soit un salaire unique par catégorie professionnelle. 83 % ont voté pour cette dernière solution, avec une contrainte : un minimum d'écart entre les plus hauts et les plus bas salaires. On est donc sur un écart de 400€ nets. On aimerait, si on avait beaucoup de moyens, réduire encore cet écart, améliorer les conditions de travail, recruter pour mieux répartir les tâches, réduire le temps de travail, etc.

#### Comment faire vivre une coopérative dans une économie capitaliste ?

Notre SCOP, on l'a construite dans ce

modèle dominant qu'est le système capitaliste, avec toutes ses contraintes. En parallèle de notre marque 1336, on s'est tourné vers la grande distribution, avec une activité de façonnage sous leurs propres marques. On a d'autres contrats, on progresse. SCOPTI a les certifications Bio et IFS®.

Un des points cruciaux était de conserver la marque Eléphant, née à Marseille il y a plus de 120 ans. Les plantes aromatiques étaient cultivées, séchées et coupées chez nous. Aujourd'hui, à part l'argent des consommateurs (la marque n'est vendue qu'en France), tout le reste vient d'Amérique latine, en passant par Anvers puis par l'Allemagne et la Pologne. Une absurdité totale d'un point de vue écologique !

#### Le modèle coopératif, c'est l'avenir ?

Aujourd'hui, je mets mon énergie dans SCOPTI. C'est une forme de militantisme, pour combattre de l'intérieur le système et prouver que notre modèle économique est possible. Ça fait maintenant plus de six ans qu'on l'a créée : on fait la démonstration que des ouvriers, techniciens, agents de maîtrise, sont capables de faire tourner une entreprise.

La première étape est de s'appuyer sur des modèles : je pense à Enercoop ou Chèque déjeuner du groupe Up<sup>8</sup>. Je me souviens des discussions avec Mickaël Wämen de la CGT Goodyear. Je lui disais « Pourquoi ce qui est possible avec des boîtes de thé ne le serait pas avec des roues de tracteur ? En face, ils arrivent bien à faire du commerce avec tout ! Pourquoi les coopératives n'y arriveraient pas ? Tout est possible ! »

Je fais beaucoup d'interventions avec ATTAC; ils utilisent le terme « consommateurs » et l'expliquent : « À chaque fois que vous passez en caisse dans un magasin, vous êtes plus forts avec votre ticket de caisse qu'avec votre bulletin de vote. » C'est vrai, si demain les consommateurs décident d'acheter du 1336 au lieu du Lipton, et bien ça y est, on est sauvé !

Le consommateur a dans ses mains, tous les jours, la possibilité de faire changer les choses. Et ça, il faut que l'on arrive à le faire savoir, à le faire valoir.

#### Propos recueillis par Gérard Grosso et Michelle Olivier

1 Pour une présentation plus détaillée voir le site Smart :

<https://smart.be/wp-content/uploads/2019/09/08-2019-La-SCOP-Fl-1336.pdf>, le film « Fralib 1336, des hauts, débats, mais debout », présenté ici : <https://vimeo.com/18975539> et bien sûr le site de SCOPTI : <https://www.1336.fr/>

2 C'est le nombre de jours qu'a duré la lutte.

3 L'intégralité de cet entretien est à lire sur le site du Chantier Travail : <http://chantier.tsu.fr/>

4 Voir plus loin

5 Dispositif local d'accompagnement : <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/acc-ompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/dispositif-local-d-acc-ompagnement-d>

6 <https://certification.ainor.org/qualite/certificat-ion-is-food-agnalmentaire>

7 <https://www.enercoop.fr/>

8 <https://apdejeuner.fr/>

## La démocratie, mais pas que...

**Bernard Dugué**, ergonomiste, enseignant-chercheur à Bordeaux INP

Peut-on changer la société sans changer les institutions qui ont pour finalité la transformation sociale ? En interrogeant les représentations qui structurent l'action – celles du travail, de la santé au travail, de la prévention – cette contribution pose la question des conditions pour que le syndicalisme contribue effectivement à la démocratisation du travail.

**I**l est une chose entendue : la pandémie a révélé ou accentué certaines fragilités du monde du travail. Il en est ainsi de la rigidité d'organisations ayant des difficultés à s'adapter rapidement à un contexte inédit (que l'on songe à la mise en place parfois chaotique du télétravail ou à la difficile élaboration de règles sanitaires pour les travailleurs de « première ligne »), du dialogue social ayant du mal à aller au-delà du respect des formalismes, des inégalités amplifiées à l'articulation de la vie au travail et de la vie hors-travail. Dans certains cas cependant, le contexte de pandémie, dans lequel personne n'était potentiellement épargné, a donné lieu à une imagination créative en matière d'organisation, à une dynamisation des collectifs de travail, à des formes de solidarité nouvelles. C'est sur ces initiatives multiples, ces expériences révélées dans la crise, qu'il est urgent de s'appuyer pour construire un monde du travail plus équitable et sou-

taire ». Pour aller plus loin, pour construire des modes d'organisation efficaces et protecteurs, il faut engager des débats et accepter les controverses. Comme le soulignaient Kerveillant et Lorino<sup>2</sup>, à l'opposé de la transformation de tout citoyen en « patient », il est crucial que la société dans son ensemble participe massivement à la gestion et à la sortie de la crise. La même exigence doit être défendue en milieu de travail.

Mais si la crise a ravivé les aspirations à plus de démocratie, qu'est-ce que ça changerait si le monde du travail était plus « démocratique » ? Peut-être peu de choses si les modèles de référence restent les mêmes. Démocratiser est bien évidemment nécessaire mais ne suffit pas si l'on ne questionne pas les représentations sur le travail et la santé au travail à partir desquelles se construisent les actions<sup>3</sup>, mais aussi celles qui régissent l'action des représentants des salariés.

### Un regard sur le travail

À l'opposé de la rupture taylorienne entre ceux qui conçoivent et ceux qui réalisent le travail, la prise en considération d'un écart fondateur entre le travail prescrit et le travail réel signifie que travailler consiste toujours en une confrontation à ce qui résiste, à ce qui n'a pas été anticipé, à l'imprévu. Dans le fonctionnement des organisations, une question récurrente se pose alors : avec quelles connaissances du travail réel des décisions sont prises, des projets sont élaborés, des procédures sont mises en œuvre ? Ceci vaut aussi pour les projets syndicaux.

Si la relation de travail est marquée par le rapport de subordination qui lie le salarié à son employeur, l'activité de travail elle-même, ce que les personnes mettent concrètement en œuvre, leur manière de s'y prendre, ce qu'elles cherchent à atteindre, est par nature une « insubordination ». Car les travailleurs ne sont jamais passifs dans les situations de travail. Ils développent des savoir-faire, des compétences, des astuces, pour faire face aux aléas, aux risques auxquels ils peuvent être exposés, aux insuffisances ou inadéquations de la prescription, mais aussi pour réaliser leur travail d'une manière qui soit satisfaisante et qui ait du sens à leurs yeux. Cela implique concrètement que l'on ne peut pas comprendre le « travail réel » si on n'adopte pas une attitude

apprenante et compréhensive, fondement de toute analyse du travail. Cela signifie aussi que la définition même de ce que l'on entend par « conditions de travail » ne va pas de soi, ne peut pas être élaborée à distance du vécu individuel et collectif des salariés. La se situe un premier enjeu démocratique.

### Une vision de la santé au travail

La notion de santé elle-même prête à discussion. Entre une conception de la santé correspondant à l'absence de maladie ou de déficiences, celle de l'OMS considérant la santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social » et celle plus dynamique abordant la santé comme processus de construction des individus, il ne s'agit pas uniquement d'une question théorique. Ces définitions ouvrent sur des modèles anthropologiques et des représentations des questions à traiter différents. Elles ont des conséquences sur la manière d'analyser les atteintes à la santé et sur les actions qui peuvent être menées en matière de prévention. Si l'on considère par exemple que les TMS sont liées aux seules sollicitations biomécaniques ou que les « RPS » sont la conséquence des effets du travail sur des individus fragiles, ayant du mal à s'adapter aux changements, alors l'action va être réduite à la diminution de certains « facteurs de risque » et à la prise en charge des individus atteints. Par contre, si l'on considère, comme le soutient Canguilhem<sup>4</sup>, que la santé des individus est en lien avec leur capacité d'influencer leur environnement, d'être acteur de leur vie, alors les questions d'organisation et en particulier les marges de manœuvre nécessaires pour déployer une activité créatrice deviennent des questions centrales de la conception des systèmes de travail et des démarches de prévention. La subsidiarité<sup>5</sup> – entendue comme principe permettant de réfléchir à la distribution du pouvoir de décision dans une organisation et au soutien nécessaire à l'action de ses membres – peut ainsi servir de repère pour construire une démocratie effective, incarnée, sur les lieux de travail.

### Un modèle des risques professionnels

Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne l'approche des risques professionnels où l'on tend souvent à dé-

**1** Clot, Yves (2010). *Au-delà de l'hygiénisme : l'activité libérée. Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 16, Fata Morgana, p. 41-50.  
**2** Kerveillant, P. et Lorino, C. (2014). *Le Monde*, 4 mai 2014.  
**3** Dugué Bernard, Peit Johann (2018). La discussion des modèles d'action, une condition pour l'action des comités en santé et en sécurité au travail. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, n° 73-2, p. 272-273.  
**4** Canguilhem, Georges (1966). *Le normal et le pathologique*. Paris : PUF.  
**5** Dugué Bernard, Peit Johann (2014). *Solidarité et gouvernance des organisations*. In F. Guarnieri et P. Zanaglia (coord.), *Dictonnaire des risques psychosociaux*. Éditions du Seuil, p. 757-759.  
**6** Dorez, Philippe (2006). Tensions et orientations du système français de santé au travail. *Santé, Société et Solidarité*, 3 (2), p. 23-32.  
**7** Ricœur, Paul (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris, Seuil.  
**8** Hughes, Everett C. (1996). *Le regard sociologique*. Paris : École des Hautes Études en sciences sociales.

composer les conditions de travail et les risques associés en « facteurs », sans nécessairement considérer la situation globale de travail ni l'activité réelle des travailleurs. En prenant insuffisamment en considération les interactions entre facteurs et des déterminants plus globaux comme l'organisation du travail, la définition des tâches, le management – éléments fondamentaux d'une prévention primaire – les dispositifs mis en œuvre se cantonnent trop souvent, comme l'a souligné Daveziez<sup>6</sup>, à des mesures de protection et de réparation.

Or, la sécurité ne peut jamais être assurée par les seules règles définies a priori. La variabilité et l'imprévisibilité des situations de travail, des contextes parfois inédits, des règles qui s'avèrent inadéquates, obligent les travailleurs à s'adapter, à prendre des initiatives, à arbitrer parfois entre les multiples contraintes et prescriptions – dont celle de santé-sécurité – pour atteindre les objectifs fixés. Il s'agit pour eux de « gérer » la situation, d'inventer des manières de faire, en puisant dans leur expérience individuelle et collective, à condition d'avoir les marges de manœuvre nécessaires pour y arriver sans dommage. Cela demande, encore une fois, que ces situations-là soient discutées collectivement, avec la hiérarchie, pour en faire des occasions d'apprentissage organisationnel. Un autre enjeu concret de démocratie.

### Une conception de la représentation des salariés

Faire évoluer les modèles qui guident l'action ne sera pas suffisant si n'existent pas, sur le lieu de travail, des espaces de discussion sur le travail, dans lesquels les salariés ont « leur mot à dire ». Les syndicats ont évidemment un rôle à jouer, à condition d'accorder aux salariés concernés la place essentielle qui doit être la leur dans ces discussions.

Paul Ricœur<sup>7</sup> soutenait que la visée éthique consiste en « une vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes ». Entendons ici deux éléments qui interpellent l'action des syndicalistes. Tout d'abord, si l'objectif est de développer la capacité des salariés à agir sur leur propre travail, alors faire « pour » n'est pas la même chose que faire « avec ». Ensuite, les « institutions justes » concernent également le fonctionnement des institutions

représentatives, donc des organisations syndicales.

La représentation des salariés se déploie, pour reprendre des concepts de E. Hughes<sup>8</sup>, autour de deux notions. D'une part, les représentants disposent d'une « licence », d'un droit reconnu d'exprimer les intérêts des salariés (le droit à la négociation en fait partie) et, ce faisant, de définir les catégories dans lesquelles les choses doivent être pensées. D'autre part, ils agissent dans le cadre d'un « mandat », qui repose sur une transaction, généralement implicite, avec les personnes qu'ils représentent. Mais la place des mandants est le fruit d'une construction sociale. Les représentants peuvent choisir, dans le cadre de leur délégation, d'agir en « experts », supposés connaître mieux que quiconque ce qui pose problème aux salariés et la manière dont ces problèmes devraient être résolus. Ils peuvent au contraire s'appuyer sur la sollicitation et la mobilisation subjective et pratique des salariés, à la fois pour la compréhension des questions à traiter et pour l'exploration des pistes de solution.

Le travail salarié ne sera peut-être jamais totalement « démocratique » car fondé sur une inégalité de droit inhérente au salaire lui-même. Mais l'aspiration démocratique est forte et il est indispensable d'y répondre, dans des registres qui placent les personnes concernées au centre des processus. Autrement dit, démocratiser le travail ne peut pas aller sans la démocratisation des pratiques qui ont pour ambition de changer le travail.

## Le travail syndical est-il démocratique ?

**Gérard Grosse,**

membre du chantier « travail et syndicalisme » de l'IR-FSU

Cette contribution s'intéresse à la démocratie dans l'activité syndicale à partir d'une relecture de différents chapitres du livre « Syndicalisme : c'est quoi ce travail ? » coordonné par le chantier travail de l'institut de recherches de la FSU. Des entretiens menés auprès de militant.e.s de la FSU sont analysés à l'aune de la question suivante : l'activité syndicale, dont la visée est celle d'une démocratie sociale, est-elle démocratique ? Si l'ouvrage de référence est collectif, la présente relecture n'engage que son auteur. Elle entend plus soulever des questionnements qu'apporter des réponses à ce sujet complexe.

**S**'engager dans cette réflexion impose, préalablement, de définir ce qu'est un travail démocratique. J'en retiens trois dimensions : la capacité des travailleur.e.s à contrôler démocratiquement l'organisation de leur travail (militant), la dimension collective (et débattue) de l'activité et le sens (signification et orientation) de ce travail.

### Une organisation démocratique du travail syndical ?

Selon Cécile Bricé<sup>2</sup>, « le milieu syndical est traversé par des valeurs qui sont différentes d'un milieu de travail ordinaire (...) : comment peut-on organiser le travail pour être respectueux des valeurs qu'on porte ? Les principes fondateurs de la FSU, c'est d'avoir un fonctionnement collectif, démocratique. [Or] l'organisation du travail reproduit ce qu'on voit ailleurs, et ce contre quoi on se bat. En n'en faisant pas un objet de débats, s'opère de manière implicite une division du travail où il y a ceux qui ont les tâches subalternes, et ceux qui ont les tâches beaucoup plus importantes ».

Dès lors qu'il respecte les mandats de l'organisation, le/la militant.e jouit d'une large autonomie dans la façon de remplir ses tâches<sup>3</sup>. Cela n'empêche pas qu'une

division du travail s'opère. Horizontale : spécialisation parce que les sujets sont complexes, techniques et exigent une expertise. Verticale, car comme l'explique Marie-Hélène Morard<sup>4</sup> : « du point de vue des militants, il existe des activités plus « nobles » que d'autres, plus valorisantes que d'autres. Siéger au CTA<sup>5</sup> ou dans la CAPA<sup>6</sup> serait en ce sens plus « valorisant » que défendre les personnels en grande difficulté sur le plan professionnel ». En effet, l'examen de cette hiérarchisation des activités syndicales fait apparaître un second partage, celui qui existe entre les activités dites de service (accompagnement, défense des personnels) et les activités souvent qualifiées par les militant.e.s eux/elles-mêmes de plus « politiques », et jugées plus « nobles » (siéger dans les instances délibératives, débattre « des grands sujets »). Cela interroge sur le profil des militants qui assument ces différentes responsabilités : autant d'hommes que de femmes ? De jeunes ou d'anciens militants ?

### Une activité élaborée collectivement ?

Une condition d'un travail démocratique, c'est la réflexion et la prise de décision collectives. D'abord au sein de l'équipe syndicale concernée, ensuite avec les salariés représentés.



Foire Internationale Rachid Karamé, Oscar Niemeyer, Tripoli, Liban, 2013

**Discuter collectivement de son activité**

Selon notre enquête, le travail discuté et réalisé collectivement avec d'autres membres de l'équipe syndicale représente, le plus souvent, entre un quart et la moitié du temps syndical<sup>7</sup>. Mais certains y consacrent encore moins de temps. Si, à certaines périodes, le travail collectif est indispensable, (préparation des CAPA), la charge de travail quotidienne des militants le rend parfois impossible. L'accumulation des tâches et l'urgence d'une part, la spécialisation dans des domaines d'autre part, sont des freins au fonctionnement collectif. Ainsi, les militants.e.s privilégient souvent la réalisation de tâches concrètes, l'action en réaction à l'urgence, mais se « posent » assez peu pour réfléchir. Ce qui peut contribuer à la pauvreté des débats dans les instances syndicales ou fédérales, que certains militants.e.s déplorent.

Et, s'ils s'estiment généralement autonomes dans leur activité militante, ils regrettent parfois l'absence de lieu et de temps pour « prendre du recul », débattre collectivement, la préparation et le dé-

roulement des congrès, très encadrés, ne palliant que partiellement cette absence ressentie.

**Le rapport avec « le terrain »**

Élizabeth Labaye, qui a participé à la mise en place des CHSCT<sup>8</sup> au ministère de l'Éducation nationale et a représenté la FSU au CHSCT ministériel jusqu'en 2014, étudie dans ce cadre le rapport du travail militant avec les salariés<sup>9</sup>.

[Être syndicaliste en CHSCT], « cela suppose avant toute chose de pratiquer un syndicalisme de proximité : on part d'observations du terrain, on s'appuie sur des données précises fournies notamment par l'administration, et par les autres acteurs de prévention, on écoute la parole des salariés. Il est impératif d'entendre ce que le collectif de travail a à dire et de relayer sa parole tout en obtenant la situation. [Ce travail de terrain] est porteur d'un espoir et d'une réalisation du syndicalisme, si des réponses concrètes, construites avec eux, sont apportées aux problèmes soulevés par les personnels. » Cette co-construction de l'activité syndicale avec les

agents.e.s concernés, si elle semble particulièrement nécessaire dans le cas du CHSCT, devrait être une pratique générale du syndicalisme. L'enquête à l'origine de l'ouvrage ne permet cependant pas d'évaluer le degré de réalisation de cet « idéal militant ».

**Une activité à portée démocratique ?**

La question peut sembler saugrenue car l'activité syndicale est une composante de la « démocratie sociale » qui permet d'accroître la représentation et les droits des travailleurs et de diversifier ainsi les sources de pouvoir.

**Une activité négociée, pour laquelle le militant « rend des comptes »**

La réalité est plus complexe. L'activité militante n'est pas seulement l'expression de la volonté de la « base », ni d'ailleurs la simple mise en action de cette même base au nom des directives syndicales. Comme l'analysent finement Yves Baumay et Nada Char<sup>10</sup>, le/la secrétaire de la section syndicale d'établissement joue ainsi le rôle de « filtre » dans la transmission des consignes et de mise à l'agenda local des questions et mobilisations régionales ou nationales. Mais le fonctionnement du secrétariat d'établissement résulte aussi des urgences locales. L'activité syndicale se construit ainsi en interaction entre le « terrain » et les contraintes de l'organisation.

S'agissant des agents, les syndicalistes se montrent parfois amers, déplorant la faible participation aux réunions d'information et aux actions. Par contre, ils apprécient quand des collègues leur font confiance, leur témoignent de la reconnaissance pour le travail mené.

**Une activité orientée vers le bien commun**

L'activité des militants.e.s syndicaux recèle une forte dimension de care<sup>11</sup>, en particulier en ce qui concerne les « services » syndicaux (conseils, accompagnement, etc.). La posture du syndicaliste est désintéressée ; elle exige de l'écoute, une capacité à saisir les besoins des salariés et à offrir des réponses adéquates. Elle contribue ainsi à « maintenir, perpétuer et réparer notre monde, en sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible » (Joan Tronto). La dimen-

sion anthropologique du travail (syndical) rejoint ici sa dimension démocratique.

**Une activité qui « fait sens » pour les syndicalistes**

En dépit des déceptions, l'engagement est souvent durable car relevant de la « vocation » autant que du travail, un « métier-vocation » (Berufliz), « de l'ordre de l'implication citoyenne ». Aider les collègues, défendre les services publics, proposer des alternatives aux politiques menées, s'imposer comme un contre-pouvoir ou une force de résistance, ce sont là les significations principales que les militants interrogés avancent à leur engagement.

L'activité militante, parce qu'elle « s'occupe du travail en prenant soin du métier, est une démarche profondément politique »<sup>12</sup>. Dans la mesure où c'est un syndicalisme « de terrain » et tant qu'il reste « à l'écoute » et à l'interface de la base et de l'organisation, le travail militant participe au processus démocratique.

Néanmoins, la nature démocratique du travail syndical reste encore limitée par le caractère souvent taylorien de la division du travail, la charge de travail liée aux activités militantes, et la faiblesse des temps de discussion sur l'organisation de ce travail qui offrent les décharges syndicales.

5 CT : le Comité technique est une instance de concertation de la Fonction publique chargée d'examiner les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services. Il est décliné comme les CAP

6 CAP : la Commission administrative paritaire est une instance de représentation des personnels de la fonction publique de l'État. Elle traite des sujets relatifs aux carrières individuelles. Elle est déclinée aux niveaux départemental (CAPD), académique (CAPA) et national (CAPN).

7 Voir Syndicaliste : c'est quoi ce travail ?, op.cit., chapitre 1. À titre de comparaison, l'enquête de la DARES indique que, en 2016, 54% des salariés déclarent travailler (souvent ou toujours) seuls (DARES, Synthèse statistique n°27, avril 2019, p.66).

8 CHSCT : Comité hygiène, sécurité, santé au travail de l'État, créé par la loi n°1033 du 12 août 2011 et la loi n°1034 du 12 août 2011, et la loi n°1035 du 12 août 2011.

9 Elizabeth Labaye, « Représentation et CHSCT : quel travail syndical ? » dans Syndicaliste : c'est quoi ce travail ?, op.cit.

10 Nada Char et Yves Baumay, « Inventer la temporalité du syndicalisme », dans Syndicaliste : c'est quoi ce travail ?, op.cit.

11 Voir Marie-Hélène Monard, op.cit.

12 Le sociologue Max Weber emprunte à Luther la notion de *Beruf* à la fois métier et vocation, qui fait du travail une valeur.

13 T. Friquelli dans D. Mezi (coord.), *Nouveaux syndicalismes*, Syllepse 2013.