

Dé-libérer le travail : quel horizon démocratique pour les recompositions temporelles et organisationnelles du travail ?

CLAIRE EDEY GAMASSOU^{1 2} ET ARNAUD MIAS³

Le temps d'une recomposition profonde des conditions de travail est-il venu ? La question peut paraître naïve. Cinquante ans après l'affirmation d'un mouvement pour l'amélioration des conditions de travail, et après plus de deux décennies de productions scientifiques et de débats publics autour de la souffrance au travail, des risques psycho-sociaux, de la qualité de vie au travail et du bien-être au travail, une certaine lassitude, voire un défaitisme, pourrait s'installer face à l'apparente incapacité des organisations à offrir les ressources aux travailleurs et travailleuses pour réaliser un travail enrichissant, utile, de qualité, dans lequel on peut se reconnaître, etc. Certes, les transformations managériales et organisationnelles ont été nombreuses et d'ampleur depuis les années 1980, des cercles de qualité et groupes d'expression aux principes du *lean management*, en passant par la gestion par projets, et elles ont souvent été portées par un souci de donner plus d'initiative, de responsabilité ou de voix aux salariés. Pourtant, les effets de ces transformations sur le travail sont plus qu'ambivalents. Des enquêtes statistiques sur les conditions de travail menées par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares, ministère

¹ Université Paris-Est Créteil, IRG, F-94010 Créteil, France.

² Université Gustave Eiffel, IRG, F-77447 Marne-la-Vallée, France.

³ Université Paris-Dauphine, PSL Research University, IRISSO.

du Travail) ressort le constat d'une intensification du travail qui a fortement progressé et d'une autonomie qui, si elle a pu un temps progresser au tournant des années 2000, reste à un niveau particulièrement faible, notamment au regard de nos voisins européens. Et les pénibilités du travail, appelées selon certains à disparaître dans une ère « post-industrielle », n'ont pas régressé. Certes, il faudrait derrière ce constat général faire ressortir toute la complexité et la diversité des situations de travail contemporaines. Mais précisément, la prise en compte de cette diversité ferait ressortir très nettement les impressionnantes inégalités en matière de travail et de santé au travail en France.

Le travail de chercheur est comparable à celui de l'auteur photographe qui effectue lui-même ses tirages en laboratoire argentique. Différents facteurs concourent à une prise de vue et déterminent ce que sera la photographie que chacun pourra voir. C'est le photographe par son choix de cadrage qui décide de ce qui sera dans le champ ou non, de ce qui sera net ou flou. En lançant en janvier 2019 un appel à communications sur la santé au travail invitant des chercheurs de différentes disciplines à mettre au premier plan les questions de temporalités ou de démocratie, nous ne pouvions imaginer combien ces sujets seraient bousculés dans la société au moment de cette publication. La crise sanitaire et les mesures qui se succèdent pour y faire face depuis le printemps 2020 mettent en relief le rôle des frontières sociales, spatiales et temporelles dans l'organisation de l'économie et questionnent le fonctionnement des régimes démocratiques. Les décisions politiques agissent sur la visibilité du corps social et de ses caractéristiques comme le travail de tirage dans les laboratoires de photographie argentique : les inégalités de conditions de travail et de reconnaissance de travailleurs et travailleuses figuraient déjà sur la pellicule, elles avaient déjà été mises en évidence par les prises de vues de nombreux travaux de recherche, mais les gouvernants, par les décisions qu'ils prennent en imposant un révélateur ou un papier plutôt

qu'un autre, peuvent renforcer les contrastes, permettant à une réalité habituellement invisibilisée, bien que connue, de sauter aux yeux du tout-venant. L'ampleur des inégalités sanitaires, économiques et sociales, les écarts entre ceux qui ont un emploi et ceux qui n'en ont pas, entre les précaires et les actifs à emploi stable, entre ceux qui peuvent continuer à travailler à distance ou celles qui doivent continuer en étant exposées à la circulation du virus, notamment dans les services publics, l'importance vitale des métiers du soin ou de la relation d'aide mais aussi d'emplois souvent méprisés – agents d'entretien, caissières, éboueurs, livreurs... – toutes ces réalités apparaissent aujourd'hui de façon flagrante.

Le tableau est sombre et les perspectives d'une recomposition profonde des conditions de travail paraissent bien maigres, ou simplement relever de l'utopie. Mais justement, les utopies ne sont jamais pures fictions. Elles informent au contraire sur l'état réel d'une société et aident à « nous détacher du monde tel qu'il est et tel qu'il va » (Lallement, 2012, p. 821). L'accumulation, ces dernières années, d'expériences plus ou moins heureuses de transformation du travail doit aider à resserrer l'attention sur l'essentiel : une libération réelle du travail, qui ne se contente pas seulement de donner aux salarié-es le pouvoir de gérer les aléas de leur activité, une libération qui nécessite, selon nous, un cadre collectif, à travers la possibilité de délibérer régulièrement sur le travail et son organisation, avec ses collègues et avec la hiérarchie, voire d'intervenir dans le gouvernement des organisations.

Lucide dans le diagnostic du réel, ambitieux dans l'affirmation du désirable : voici le parti-pris de cet ouvrage collectif. Il procède de la conviction que la rigueur scientifique peut être mise au service de la transformation du réel, sans engendrer une confusion des rôles de chacun-e, savant-e ou praticien-ne. Ce parti-pris est sans doute aussi celui qui caractérise plus généralement l'expérience du Groupe d'études sur le travail et la santé au travail (Gestes)

depuis sa création il y a bientôt 10 ans. Groupement d'intérêt scientifique (GIS), le Gestes est un réseau interdisciplinaire de recherche consacré au travail et à la santé au travail. Il rassemble aujourd'hui des chercheurs provenant d'une quarantaine de laboratoires de recherche et 15 établissements différents. Depuis sa création en 2012, le Gestes organise régulièrement des manifestations scientifiques (séminaires, journées d'études et colloques internationaux) destinées tout à la fois à stimuler les échanges entre disciplines et à faire état des recherches les plus récentes sur des thématiques qui intéressent et interrogent les acteurs du monde du travail et de la santé au travail. Un processus de dialogue engagé entre une grande diversité d'acteurs de la santé au travail et des chercheurs de différentes disciplines a permis de poser un regard neuf notamment sur les outils et la durabilité de l'action en matière de santé au travail et, ainsi, de tracer des perspectives à la fois interdisciplinaires et interprofessionnelles (Mias et Wolmark, 2018). D'autres initiatives, visant à développer le dialogue sciences-société ont aussi permis de diversifier les formes d'échanges et d'expression sur le travail, et en particulier d'éclairer les représentations des jeunes sur le monde du travail (Edey Gamassou et Prunier-Poulmaire, 2018).

Le colloque que le GIS Gestes a organisé les 21 et 22 novembre 2019 à la Maison des Sciences de l'Homme Paris-Nord a rassemblé 70 intervenant-es qui se sont reconnu-es dans un appel qui mettait en avant la nécessité d'une délibération du travail, tout autant que les ambivalences et l'incertitude qui entourent un tel projet de transformation économique et sociale. Le présent ouvrage rassemble une partie des contributions à ce colloque.

Il s'inscrit dans le sillage d'ouvrages récents qui ont cherché à mieux comprendre dans quelles conditions peuvent être ménagés des espaces de parole et de délibération sur le travail dans des organisations où priment habituellement la décision unilatérale et le monologue par lequel les managers entendent obtenir l'adhésion à

leurs décisions (Bonfond, 2019 ; Detchessahar, 2019). S'il évoque également, à travers certaines contributions, des dispositifs qui visent à prendre en compte le travail réel, il interroge aussi plus fondamentalement les possibilités que cette dé-libération du travail imprègne le fonctionnement global des organisations. Il fait écho en cela à l'ambition transformatrice de l'appel d'Isabelle Ferreras, Dominique Méda, et Julie Battilana⁴, lancé en pleine crise sanitaire Covid-19, auquel se sont joint-es près de 7 000 chercheur-es du monde entier. Cet appel s'est consolidé quelques mois plus tard avec la publication du *Manifeste Travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer* (Ferreras, Battilana et Méda, 2020).

Une première partie de l'ouvrage rassemble six contributions qui abordent la question des effets des nouvelles formes d'organisation temporelle du travail (horaires variables, flexibles, travail le dimanche, télétravail, etc.), notamment pour les femmes. Les horaires atypiques et la différenciation des horaires deviennent-ils une norme émergente ? Quels sont leurs effets sur la santé ? Dans quelle mesure est-ce un problème de santé publique ? Cela peut-il concerner différemment les individus selon leur position dans le cycle de vie ? Quels en sont les effets pour le travail, son intensification potentielle et les formes de régulation ? Et sur les collectifs de travail ? Le contenu du travail importe également : son intensité, qui pèse sur les temps de récupération, ou durablement sur l'usure physique et mentale, sa qualité, ses dilemmes et conflits éthiques, etc. Le contenu du travail est également très directement exploré dans les quatre chapitres qui composent la deuxième partie de l'ouvrage. Les analyses quantitatives et qualitatives s'y conjuguent pour mettre en évidence les liens entre conditions d'emploi et conditions de travail. Elle

4 <https://democratizingwork.org/>

fait apparaître la façon dont le statut d'emploi affecte la frontière entre travail et hors-travail. Elle met également en évidence l'éclatement des collectifs de travail.

Les deux autres parties de l'ouvrage interrogent plus directement l'expérience de la délibération, voire de la démocratie, dans le travail. Les quatre chapitres de la troisième partie portent sur des formes d'organisation du travail réputées plus ouvertes à l'expression des salariés, y compris la plus créatrice, qu'il s'agisse des start-ups ou des sociétés coopératives et participatives (SCOP). Leurs auteurs et autrices questionnent la portée de ces formes d'organisation « alternatives ». Dans quelle mesure la démocratisation en entreprise peut-elle (ou non) engendrer une meilleure qualité de vie au travail, favoriser la santé ou une atténuation des tensions sociales ? Quels modes de régulation s'inventent dans ces organisations ? Sans perdre de vue ces interrogations, la quatrième partie de l'ouvrage, composée de six chapitres, déplace le regard des organisations vers les dispositifs, managériaux ou légaux, qui sont censés favoriser la délibération sur le travail.

En conclusion, Thomas Coutrot trace les perspectives d'une libération du travail qui évite les écueils des tentatives managériales récentes pour faire face aux contradictions et aux périls du capitalisme contemporain.

Bibliographie

- Bonnefond J.-Y., 2019, *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault-Flins*, Toulouse, Érès.
- Detchessahar M. (coord.), 2019, *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Bruyères-le-Châtel, Nouvelle Cité.
- Edey Gamassou C. et Prunier-Poulmaire S. (coord.), 2018, *Ecrivons le travail ! Lycéens et chercheurs : écritures croisées sur le travail*, Toulouse, Octarès.

- Ferreras I., Battilana J. et Méda D., 2020, *Le Manifeste Travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, Paris, Le Seuil.
- Lallement M., 2012, « Utopie », in A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement et A. Mias (dir.), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, 821-827.
- Mias A. et Wolmark C. (coord.), 2018, *Agir sur la santé au travail. Acteurs, dispositifs, outils et expertise autour des enjeux psychosociaux*, Toulouse, Octarès.

