

Remettre le contrôle ouvrier sur le métier

9 octobre 2024 [Alencontre France](#), [Société](#), [Syndicats](#), [Travail et santé](#) 0



Paris, 18 mars 2023. Manifestation contre la réforme des retraites et le 49.3. (Photothèque Rouge / Martin Noda / Hans Lucas)

Par Thomas Coutrot

Dans le rapport capitaliste de production, le contrat d'emploi salarié est défini juridiquement par la subordination. Il appartient à l'employeur d'organiser le travail et de diriger les salarié·es dans l'exécution des tâches requises pour valoriser le capital de la société. Les salarié·es n'ont pas à participer aux décisions concernant leur travail, supposé être une pure activité d'exécution. Le principe fondamental du management, c'est «command and control».

Ce principe structure profondément l'activité quotidienne de millions de salarié·e·s, via la division des tâches, les procédures, les modes de coordination et de contrôle, les modalités de rémunération... Ce mode de direction du travail a été formalisé au début du 20^e siècle par Taylor, et depuis lors il n'a guère changé dans ses fondements. Les évolutions du management dans les années 1990, sous l'influence de la financiarisation des firmes, et sous l'étiquette générique du *lean management*, ont même radicalisé ces principes d'organisation, les investisseurs voulant comprendre et anticiper la performance financière de l'entreprise et de chacun de ses maillons pour orienter leurs choix d'investissement. Le déploiement des nouvelles technologies a permis d'implanter des systèmes d'information très réactifs qui

dissèquent la performance productive de chaque unité de travail, voire de chaque salarié·e. On peut dire que la soumission réelle du travail a connu une avancée qualitative.

Ces principes ont été injectés dans le secteur public à partir des années 2000: le *New Public Management* est le décalque dans le service public du lean, le management par les chiffres déjà implanté dans le privé. Les missions sont ramenées à un ensemble d'indicateurs chiffrés, dont l'atteinte est vérifiée par un reporting permanent, que les salarié·es décrivent souvent comme l'envahissement de leur activité par les tableurs Excel.

Le système originel de lean production, établi chez Toyota, théorise la responsabilisation des salarié·es par leur participation à l'amélioration continue des procédés. En pratique, et en contradiction avec le discours des manuels de management sur la nécessaire autonomisation des salarié·es [1], a été mis en place en Europe et ailleurs un formatage contraignant et détaillé de l'activité, rythmé et finalisé par des objectifs chiffrés, rigides et imposés.

Certes, il y a toujours eu des écoles de pensée managériales minoritaires, alternatives au taylorisme, porteuses d'un «management humaniste» et d'une vision moins étreinte du travail. Mais ces expériences organisationnelles restent marginales, limitées à quelques PME aux patrons atypiques. Quant aux coopératives, jusqu'à une période récente, elles se posaient rarement la question de l'organisation du travail. Dès qu'elles atteignent une certaine taille, quelques dizaines de salarié·es, elles adoptent le plus souvent les modes hiérarchiques conventionnels, même si l'élection des dirigeants et le partage de la valeur les différencient clairement des entreprises capitalistes.

Aliéné et émancipateur, l'ambivalence du travail

Pourtant, même si l'immense majorité des salarié·es subit ce management par les chiffres, la soumission totale du travail reste une utopie. Le réel résiste: la fameuse distinction entre le travail prescrit et le travail réel, étrangement ignorée par la plupart des marxistes malgré son potentiel de subversivité politique, demeure indépassable.

Bien sûr le travail sous régime capitaliste est contraint et aliéné, ses finalités et son organisation échappent aux travailleur·ses, il est pathogène pour les humains et la nature. Mais même sous régime capitaliste, il est aussi un espace d'irréductible liberté. Cela tient à ce fait social majeur, attesté par les sciences du travail (ergonomie, psychologie, sociologie): les travailleur·ses suivent les consignes et les procédures, ils servent les machines ou les algorithmes (le travail mort), mais ils font également bien d'autres choses qui échappent aux managers.

C'est que la prescription capitaliste est incapable de prévoir tous les aléas qui vont se présenter dans le travail. Pour faire celui-ci correctement dans des situations variables et imprévues, les personnes engagent nécessairement leur intelligence, leur subjectivité, leur sensibilité, leur humanité. C'est ce que les ergonomes et psychologues du travail appellent le travail vivant (Christophe Dejours) ou l'activité (Yves Clot, Yves Schwartz, Philippe Davezies...). Les travailleur·ses disposent de ce fait, objectivement pourrait-on dire, d'un pouvoir sur leur travail.

En temps normal, le travail vivant, indispensable à l'atteinte des objectifs managériaux, est fonctionnel pour le système. Les salarié·es n'ont pas conscience du pouvoir qu'il recèle, qui reste latent. Il se loge dans des astuces de métier, des réflexes résultant de l'expérience

incorporée, des ajustements imperceptibles, des échanges informels entre collègues, qui font la différence entre un travail bâclé et un travail bien fait. L'effort déployé pour surmonter la contradiction entre le prescrit et le réel demeure invisible aux yeux du management, mais aussi des salarié·es eux-mêmes, soumis au discours méprisant de la hiérarchie sur la nécessité d'une stricte obéissance.

Toutefois, quand les travailleur·ses prennent collectivement conscience de ce pouvoir du travail vivant et s'en emparent, cela peut changer le rapport de force. Rompant avec le mépris tacite ou explicite dans lequel les tient le management, ils expérimentent la valeur de leur travail et peuvent y trouver de la fierté. C'est l'exemple bien connu de la grève du zèle: quand les travailleur·ses respectent les consignes à la lettre sans prendre aucune initiative, tout se bloque. Comment transformer ce pouvoir latent du travail vivant en puissance politique effective? Il y a là une question stratégique sur laquelle la gauche, à quelques exceptions près, a bien peu réfléchi.

Le management néolibéral nous oblige désormais à nous la poser. Il transforme en effet la domination du travail mort sur le travail vivant en un véritable écrasement. La dimension de liberté, toujours présente au cœur du travail, est aujourd'hui de plus en plus étouffée par les dispositifs gestionnaires. Les conséquences sur la santé (et la démocratie) sont telles que commence à émerger un espace de débats, d'initiatives, de résistances et d'alternatives visant – plus ou moins – explicitement à transformer le travail. Les mobilisations contre la réforme des retraites, les débats sur les «activités essentielles» lors de la crise Covid, le refus du mal-travail et la critique écologique du travail par les travailleurs et travailleuses eux-mêmes en sont des signes. Encore faut-il s'interroger sur la manière dont les salarié·e·s se représentent et interprètent ces situations: c'est ici qu'intervient la question du sens du travail.

Travail et quête de sens

Notre focalisation [2] sur le sens du travail ne résulte pas d'un parti pris théorique a priori mais d'un constat issu d'enquêtes de terrain: la critique ordinaire du management néolibéral s'exprime massivement par une déploration de la perte de sens du travail. Dès la fin des années 2000, quand on les faisait parler sur leur travail [3], c'est ce qu'exprimaient massivement les salarié·e·s soumis·e·s à la dictature des indicateurs chiffrés, aux réorganisations et innovations récurrentes et imposées dans le seul but de réduire les coûts et d'accroître la rentabilité financière, au détriment du travail bien fait. L'essor récent de cette thématique dans le débat public a renforcé ce constat.

Pourquoi la protestation contre la dégradation du travail se cristallise-t-elle sur la question de son sens? Il faut revenir à ce qu'est le travail selon Marx et les sciences du travail: une activité humaine visant à la transformation du monde matériel, mais qui transforme aussi de ce fait le monde social et l'être humain lui-même. Ces différentes dimensions transformatrices de l'activité de travail dessinent trois dimensions de son sens: mon travail a du sens pour moi si je le pense utile, s'il crée ou maintient mon lien avec la société, et s'il me fait grandir. À l'inverse si je ne vois pas d'utilité réelle à ce que je fais (comme ces titulaires de *bullshit jobs* qui remplissent des tableaux Excel à longueur de journée), si je dois bâcler le boulot ou maltraiter les usagers, si je suis enfermé dans des tâches répétitives qui bloquent ma pensée, mon travail perd tout sens. Or les trois dimensions du sens du travail sont simultanément attaquées par le management néolibéral, qu'il s'agisse du sentiment d'utilité sociale, de la cohérence éthique ou de la capacité de développement.

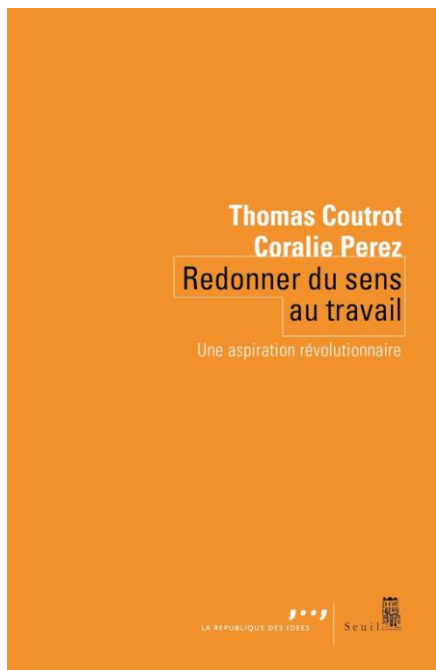
Il ne s'agit pas de dire que les usines ou les administrations des années 1960 furent des lieux idylliques de sens et d'épanouissement au travail. Mais la doléance sur la perte de sens n'idéalise pas le passé: elle renvoie au fait que taylorisme et le fordisme laissaient quand même une place aux micro-compromis que les salarié·e·s pouvaient passer avec le chef, aux arrangements informels entre collègues, à toutes ces petites respirations que les sociologues appelaient les «régulations autonomes» des collectifs de travail, et qui rendaient malgré tout le travail vivable. Le management néolibéral, par la mise en concurrence des individus et des collectifs, par les systèmes d'information qui tracent en temps réel la performance individuelle, par l'intensification et la densification du travail, a mis à mal ces régulations. Lorsque les aides à domicile doivent se conformer à des tâches chronométrées, avec un reporting obligatoire des gestes et des minutes passées avec chaque personne, elles ne peuvent plus adapter leur prestation aux besoins des usagers et ont souvent l'impression douloureuse de les maltraiter.

Alertes sur la santé publique... et la démocratie

Pas besoin d'insister ici sur l'impact délétère de ces modes d'organisation du travail sur la santé. Les accidents du travail restent à un niveau important dans l'industrie (malgré les délocalisations massives), et augmentent dans les services, en particulier pour les femmes. Les troubles musculo-squelettiques, souvent invalidants, prolifèrent, touchant là aussi majoritairement les femmes. Les risques psychosociaux provoquent une véritable épidémie de troubles psychiques, dont l'immense majorité ne sont pas reconnus comme maladies professionnelles.

Nos travaux statistiques [4] ont en particulier documenté l'impact catastrophique de la perte de sens sur la santé mentale: le risque dépressif est multiplié par deux, que ce soit pour les cadres ou pour les ouvriers. Ce point est politiquement décisif: contrairement à un préjugé courant, qui confine parfois au mépris de classe, trouver du sens à son travail n'est pas moins important au bas de l'échelle sociale qu'en haut. Il est vrai qu'en moyenne les ouvriers trouvent moins de sens à leur travail que les cadres, car ils ont plus de mal à percevoir l'utilité sociale de leur travail, et celui-ci est plus contraint et répétitif. Mais la fierté du travail bien fait reste importante pour eux: quand ils subissent une perte de sens (comme ces ouvriers/ères obligés de sacrifier la qualité des produits à la rentabilité), l'effet sur leur santé est tout aussi destructeur. Quant aux professions du care, majoritairement féminines, elles trouvent plus de sens à leur travail que la moyenne, mais souffrent de conflits éthiques structurels tenant au manque de moyens et à la rigidité de l'organisation du travail.

La perte de sens du travail constitue ainsi un enjeu transversal aux différentes couches du salariat. Elle pourrait servir de soubassement à une stratégie d'unification politique de ce dernier. La dimension écologique (l'angoisse de contribuer par son travail à la destruction du vivant) y prend une part de plus en plus prégnante [5], ce qui renforce son caractère potentiellement unificateur



Des recherches ont établi le lien entre les relations au travail et les comportements civiques, tels que la participation électorale. Comme le disait le philosophe John Dewey, les compétences démocratiques des citoyens se façonnent dans le système éducatif et dans le système productif, à l'école et dans l'atelier. Pour ma part, j'ai réalisé [6] une des seules études statistiques en France sur le sujet, en rapprochant les enquêtes sur les conditions de travail avec les résultats électoraux au niveau communal, pour l'élection présidentielle de 2017 et l'élection européenne de 2019. Les données montrent que l'absence d'autonomie au travail favorise fortement l'abstention. Les gens soumis à un travail répétitif, sans marge de manœuvre, sans possibilité de peser sur les décisions qui les concernent, tendent à s'abstenir beaucoup plus que la moyenne. Les méthodes statistiques permettent d'affirmer qu'il ne s'agit pas seulement d'un effet de la position sociale, mais aussi et surtout du mode d'organisation du travail.

D'autre part, les enquêtes mesurent la possibilité de s'exprimer sur son travail par l'existence (ou non) de réunions formelles où les salarié·e·s peuvent discuter entre eux et avec leur chef des problèmes qu'ils rencontrent. Là encore, les données montrent que celles et ceux qui n'ont pas cette possibilité votent bien davantage pour le Rassemblement national. Soit qu'ils se conforment à une vision autoritaire du monde, soit qu'ils expriment leur frustration par ce vote protestataire, les travailleurs et travailleuses réduits au silence sur leur travail tendent à soutenir l'extrême droite.

L'importance de pouvoir agir sur son travail

Les données montrent donc qu'une organisation du travail autoritaire sape la santé et la démocratie, mais aussi, à l'inverse, que le pouvoir agir sur son travail est un puissant facteur de santé. Dans l'enquête «Conditions de travail» de la Dares [7], on demande aux personnes si elles ont connu un changement important dans leur travail au cours de la dernière année (un changement d'organisation, de technologie, de management...): 51% d'entre elles répondent oui. Ont-elles été informées? La moitié de celles qui ont connu un changement disent oui.

Ont-elles été consultées sur ce changement? Un tiers l'affirment. Ont-elles pu influencer ce changement? Une très faible minorité, 16% seulement, le pensent.

Mais ces salarié·es qui ont l'impression d'avoir été écouté·e·s se portent bien: leur état de santé physique et psychique est plus favorable que la moyenne des salarié·e·s. À l'inverse, celles et ceux qui n'ont pas été informé·e·s, ou qui ont été consulté·e·s mais pas écouté·e·s, présentent davantage de perturbations et de symptômes dépressifs. Cela montre le rôle déterminant pour la santé du pouvoir d'agir sur son travail. C'est d'autant plus vital pour les Français qu'ils et elles sont ceux en Europe qui ont le moins leur mot à dire sur leur travail, alors qu'ils expriment les plus fortes attentes en termes d'expressivité, de sens, d'utilité du travail [8].

C'est pourquoi le sujet de la démocratie au travail émerge dans le débat public français de façon inédite. À l'exception de certains penseurs autogestionnaires (Gorz, Mallet, Castoriadis...) et surtout du mouvement syndical italien [9] des années 1960-1970, le mouvement ouvrier a longtemps négligé cette source potentielle de pouvoir social [10]. Aujourd'hui certains à gauche s'y intéressent [11], des organisations syndicales commencent à s'en emparer. Quand il produit tant de dégâts, l'acceptation du principe de subordination en échange du pouvoir d'achat et de la protection sociale devient intenable. La CGT a ainsi proposé à son 52e congrès de remplacer le lien de subordination par la situation de dépendance économique comme critère d'accès aux droits sociaux (comme l'assurance chômage). Surtout, elle a engagé depuis quinze ans, de façon globalement hésitante mais localement tonifiante, une réflexion et des expérimentations pour mettre le travail réel au cœur de l'action syndicale [112]. Les retours d'expériences partielles montrent une piste féconde pour dynamiser l'action collective et recréer du rapport de forces [13], même s'il conviendrait de passer à une tout autre échelle pour changer la donne.

La dialectique mouvement ET institutions

Pour rendre effectif le pouvoir potentiel du travail vivant, il faut penser une dialectique entre les initiatives du mouvement social et la créativité juridique. Une avancée majeure en ce sens serait d'instituer un droit politique permettant aux travailleurs et travailleuses de se réunir sur le temps de travail pour délibérer sur leur travail et formaliser des propositions. Il s'agit de réduire le temps de travail subordonné pour développer un temps de travail politique autonome visant à transformer le travail.

Ce droit d'expression profondément renouvelé serait animé par des «délégué·e·s au travail réel» élus (sur liste syndicale) à l'échelle des collectifs de travail, environ 20 ou 30 personnes. Ces groupes de délibération sur le travail se tiendraient une demi-journée par mois pour parler entre collègues des difficultés rencontrées, des impacts du travail sur la santé et l'environnement, des moyens de mieux organiser le travail... Pour que les propositions des collectifs aient un vrai poids dans les décisions, il faudra que les directions soient tenues d'y répondre formellement. Selon le code du travail, l'employeur est tenu pour responsable des atteintes à la santé des salarié·e·s du fait de leur travail. Des propositions formalisées dans les espaces délibératifs seront difficiles à ignorer par le management, car le défaut de mise en œuvre pourra éventuellement être invoqué par les élus en cas de dysfonctionnement aboutissant à un accident du travail ou une maladie professionnelle, mettant ainsi en cause la responsabilité pénale de l'employeur. C'est un levier juridique puissant pour stimuler l'action syndicale et la mobilisation des salarié·e·s pour un autre travail.

L'OMS définit la santé comme un état de total bien-être physique, psychique et social, un objectif bien difficile à réaliser... Mais pour le grand philosophe de la santé Georges Canguilhem, souvent cité par des chercheurs comme Yves Clot, la santé est d'abord la capacité d'un humain à avoir une prise sur son environnement. Cette conception philosophique crée un lien direct entre la santé et la démocratie: je suis en bonne santé si je peux agir sur ce qui m'arrive. Promouvoir la santé c'est donc remettre en cause les dominations, qui entravent la capacité à penser et agir ensemble pour le bien commun. Dans les années 1960, les penseurs révolutionnaires ou autogestionnaires voyaient dans le «contrôle ouvrier» l'expérience par laquelle la classe ouvrière développerait son autonomie pour se porter subjectivement et objectivement candidate au gouvernement de la société. Ne serait-il pas temps aujourd'hui de renouer avec une stratégie du contrôle ouvrier [14] qui tienne compte des avancées des sciences sociales et des expériences historiques, pour repasser à l'offensive contre la subordination et l'hégémonie capitaliste?

Thomas Coutrot est économiste, membre des Ateliers Travail & Démocratie
<https://atelierstravailtdemocratie.org/>

1. Discours qu'Eve Chiapello et Luc Boltanski avaient sans doute pris trop au sérieux dans le *Nouvel Esprit du capitalisme*, leur important livre du tournant des années 2000.
2. Thomas Coutrot, Coralie Perez, *Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire*, Le Seuil, 2022.
3. Coralie Perez, «La déstabilisation des stables: restructurations financières et travail insoutenable», *Travail et Emploi*, n°138, avril-juin 2014.
4. Thomas Coutrot, Coralie Perez, «quand le travail perd son sens. L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie», Document d'études Dares-CES, n°249, août 2021.
5. Thomas Coutrot, «Le conflit éthique environnemental au travail», *Travail et Emploi*, n°166-167, 2023.
6. «Le bras long du travail. Conditions de travail et comportements électoraux», Documents de travail Ires, n° 01/2024 .
7. Maelezig Bigi, Dominique Méda, «Prendre la mesure de la crise du travail en France», in Collectif, *Que sait-on du travail*, Presses de Sciences Po, 2023.
8. Gastone Marri, «Conditions de travail et organisation du travail: la valeur de l'expérience ouvrière», 1975; Ivar Oddone, *Redécouvrir l'expérience du travail*, Editions Sociales, 2015.
9. Thomas Coutrot. *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Le Seuil, 2018.
10. Thomas Coutrot. *Idem*.

11. Alexis Cukier, *Le travail démocratique*, PUF, 2018; François Ruffin, *Mal Travail – le choix des élites*, édition Les liens qui libèrent, 2024; Paul Magnette, *L'autre moitié du monde – essai sur le sens et la valeur du travail*, éditions La Découverte, 2024.

12. Tony Fraquelli, «La démarche revendicative CGT à partir du travail: quelle formation militante?», exposé des Ateliers Travail & démocratie, 2020.

13. Fabien Gâche, «La démarche travail, une pratique syndicale offensive pour développer la capacité d'action des travailleurs et construire un rapport de force à la hauteur des enjeux», exposé des Ateliers Travail & Démocratie, 2023.

14. Ernest Mandel, *Contrôle ouvrier et stratégie révolutionnaire*, 1969; André Gorz, *Stratégie ouvrière et néocapitalisme*, 1964.