

Émancipation vis-à-vis du travail, dans le travail, par le travail ?

Philippe Davezies¹

Juin 2009

Lorsqu'en 1906, avec la charte d'Amiens, le syndicalisme ouvrier définit son programme, il se donne un double objectif : poursuivre dans l'action quotidienne la coordination des efforts ouvriers et l'accroissement du mieux-être des travailleurs par la réalisation d'améliorations immédiates et, dans une perspective à plus long terme, préparer « l'émancipation intégrale » des travailleurs.

En ce qui concerne la première partie de ce programme, de nettes améliorations ont été obtenues pour les travailleurs de nos pays (élévation du niveau de vie, diminution du temps de travail, amélioration de l'état de santé). En revanche, la perspective à plus long terme a été fortement malmenée. L'idée d'une émancipation intégrale a perdu beaucoup de sa crédibilité et nous avons assisté au cours des dernières décennies, dans l'ensemble des secteurs du monde du travail, à la montée d'expressions de souffrance psychique de la part de salariés pris dans des relations de travail aliénantes et mortifères. Cette situation conduit à ré-envisager la question de l'émancipation, non plus seulement comme projet d'avenir, mais comme tâche quotidienne. Le présent texte est une contribution à cette réflexion dans le cadre des travaux menés en commun entre chercheurs et syndicalistes (Séminaire Emancipation et travail des 2 et 3 juillet 2009). Écrit dans l'urgence, il ne comporte pas l'appareil de références bibliographiques qui aurait été nécessaire dans une perspective de publication.

L'émancipation est ce mouvement qui permet à un individu ou à un groupe d'accéder à la maîtrise de ses actes. Il marque la sortie d'un état d'aliénation. Il est donc logique de partir de l'aliénation. Cela permet de mesurer rapidement le caractère

¹ Médecin, Enseignant-Chercheur en Médecine et Santé au Travail à l'Université Lyon 1, Praticien hospitalier.

redoutable d'une interrogation sur l'émancipation. En effet, la question de l'aliénation est très largement développée dans la littérature ; l'être humain est abondamment décrit comme voué à l'immaturité et à la dépendance. Face à ce tableau, l'émancipation paraît une réalité précaire, incertaine, voire même, pour certains, franchement illusoire.

Le point de vue que nous soutiendrons cependant est qu'il existe un fil d'Ariane qui permet de ne pas se perdre dans ce labyrinthe : celui du travail.

I – L'aliénation ?

Deux problématiques théoriques traitent de l'aliénation : la psychopathologie et la philosophie politique. Rappeler à grands traits les orientations de ces théories devrait nous fournir quelques points de repère sur les obstacles que rencontre le processus d'émancipation.

Dans le domaine de la psychopathologie, le conflit de base se joue, à l'origine, entre le besoin tel qu'il s'exprime dans le corps et la norme sociale qui s'oppose à sa satisfaction directe et s'efforce de le canaliser.

Le processus d'humanisation passe par l'intégration des interdits et des normes sociales. C'est le mouvement même d'investissement et d'incorporation des normes et interdits sociaux qui constitue le sujet.

Si l'on entend l'aliénation comme le fait de n'être pas à l'origine de ses actes, mais de se plier à une puissance étrangère, alors l'incorporation des normes sociales situe l'aliénation au cœur du sujet : il n'y a de sujet qu'assujetti.

A partir de cette incorporation, la tension ne se joue plus seulement entre le sujet et son environnement social ; elle s'exprime à l'intérieur même du sujet, elle devient son affaire centrale : il est à la fois porteur d'un désir propre qui se heurte à la norme, et d'une norme à laquelle il adhère car elle le constitue.

Ce n'est donc pas seulement la société qui agit et cadre le sujet. En intériorisant la norme, le sujet se prend lui-même pour objet : son désir est soumis à un processus d'élaboration au regard des normes et valeurs sociales. Mais la norme sociale elle-même n'en sort pas indemne. Elle est transformée, réinterprétée à la lumière de l'histoire du sujet. C'est à travers la capacité à trouver de nouvelles expressions à ce conflit que le sujet manifeste sa liberté. C'est par ce travail qu'il se manifeste dans le monde comme puissance de renormalisation et de création.

Il n'y a pas d'issue définitive à ce conflit, seulement la capacité à lui trouver une expression plus élaborée qui porte le développement du sujet. L'aliénation se manifeste à nouveau lorsque ce processus s'enraye. En psychopathologie, l'obstacle est lié à la persistance de modalités infantiles d'articulation entre désir et normes sociales. Leur irruption dans le comportement de l'adulte paralyse alors son développement ; le sujet se trouve enfermé dans la répétition de scénarios qui le ramènent toujours à la même impasse. Le disque rayé peut constituer une image de cette conception de l'aliénation, pour ceux qui ont le souvenir du disque vinyle.

La philosophie politique met, quand à elle, l'accent sur une autre source d'aliénation : non plus la prégnance d'un rapport infantile au réel et aux interdits sociaux, mais la contrainte de la nécessité qui se manifeste comme exigence de travail. La vision du travail comme aliénation est une tendance lourde de la pensée occidentale. Elle est clairement exprimée par Aristote dans *La politique*. En tant qu'il impose de se plier strictement à des règles extérieures, le travail n'a rien à voir avec la pratique et les actions vertueuses de l'homme libre. L'homme libre, c'est le citoyen qui se présente sur l'agora, émancipé des contingences matérielles par l'activité des artisans, des commerçants, des esclaves et des femmes. Ici encore, ce qui est pointé comme aliénation, c'est l'enfermement dans cette répétition qui marque le travail de la terre, celui de l'artisan ou le travail domestique.

Pour Marx, cette aliénation est portée à son comble par le rapport salarial qui dépossède le travailleur du fruit de son travail, de son activité et de son humanité.

« Or, en quoi consiste la dépossession du travail ? D'abord, dans le fait que le travail est extérieur à l'ouvrier, c'est-à-dire qu'il n'appartient pas à son être ; que, dans son travail, l'ouvrier ne s'affirme pas, mais se nie ; qu'il ne s'y sent pas satisfait, mais malheureux ; qu'il n'y déploie pas une libre énergie physique et intellectuelle, mais mortifie son corps et ruine son esprit. C'est pourquoi l'ouvrier n'a le sentiment d'être soi qu'en dehors du travail ; dans le travail, il se sent extérieur à soi même. Il est lui quand il ne travaille pas et, quand il travaille, il n'est pas lui. Son travail n'est pas volontaire, mais contraint. Travail forcé, il n'est pas la satisfaction d'un besoin, mais seulement un moyen de satisfaire des besoins en dehors du travail. [...] Le travail aliéné, le travail dans lequel l'homme se dépossède, est sacrifice de soi, mortification. [...] De même, l'activité de l'ouvrier n'est pas son activité propre, elle appartient à un autre, elle est déperdition de soi-même ».

Pourtant, l'émancipation humaine ne consiste pas à échapper à tout travail.

« A la vérité, le règne de la liberté commence seulement à partir du moment où cesse le travail dicté par la nécessité et les fins extérieures ; il se situe donc, par sa nature même, au-delà de la sphère de la production matérielle proprement dite ». (Le Capital III, Conclusion, p 1487).

L'émancipation se situe du côté de la généralisation d'un travail autonome qui se déploierait au-delà de la sphère de la nécessité, *« au-delà de la sphère de la production matérielle proprement dite ».*

Hannah Arendt a développé plus récemment un point de vue directement inspiré de la tradition grecque : la seule position active dans laquelle l'homme se pose comme pleinement humain, ce n'est pas l'activité répétitive d'entretien de la vie, ce n'est pas même la réalisation de l'œuvre qui met en forme le monde, c'est l'action, c'est-à-dire, pour elle, *« la seule activité humaine qui mette directement en rapport les hommes, sans l'intermédiaire des objets ni de la matière »* et qui, dit-elle *« correspond à la condition humaine de la pluralité ».*

Dans cette perspective, l'espace de l'émancipation, c'est l'espace politique.

Au vu de cette évocation rapide de différentes approches de l'aliénation, il apparaît que la liberté de l'individu est menacée de trois façons plus ou moins intriquées : par le caractère chaotique de sa maturation, par la pression de la nécessité qui l'oblige à travailler pour vivre, par le rapport salarial qui le dépossède de son activité. Mais nous avons aussi repéré un faisceau de propositions situant en quoi peut consister l'émancipation : donner au conflit constitutif du sujet une expression de plus en plus élaborée qui porte son développement, déployer ses potentialités par un travail qui déborde « *au-delà de la sphère de la production matérielle proprement dite* », se manifester comme acteur politique dans la dimension de la pluralité.

Les approches cliniques du travail introduisent cependant un léger décalage par rapport à ces analyses. Dans chacune des perspectives évoquées, l'émancipation se déploie hors de la sphère du travail. Celle-ci est présentée comme entièrement dominée par l'aliénation. Ce point de vue est particulièrement affirmé par Marx : c'est parce que le développement du travail salarié pousserait à son extrême la dépossession de soi qu'il porterait en lui-même la logique de sa négation et de son dépassement. Simplement, les analyses cliniques conduisent à mettre en doute l'idée selon laquelle les travailleuses et travailleurs se laisseraient aussi facilement déposséder et déshumaniser. L'ergonomie et la sociologie ont montré que l'activité introduit toujours une déviation par rapport à la consigne. Ni la psychanalyse, ni la théorie politique n'y prêtent grande attention, et pourtant, dans l'espace ouvert par ce décalage, la dynamique de l'activité se manifeste comme besoin, et souvent comme mouvement, d'émancipation.

II - La dynamique de l'activité.

Pour traiter de l'aliénation et de l'émancipation dans le travail, il est nécessaire de distinguer soigneusement deux notions qui permettent de rendre compte de la dynamique de l'activité : le but et les mobiles.

Le niveau le plus évident correspond à la poursuite d'un *but* dans des conditions données. Par définition, le but est conscient. Il est exprimé dans la consigne. Il permet de cerner ce qu'il y a à faire, le résultat attendu. Il fait partie de ce que les ergonomes appellent la tâche et, pour l'observateur inattentif, le travail se résume bien souvent à cela. Cependant cette définition de la tâche ne permet de comprendre ni l'engagement dans le travail, ni ses enjeux, ni ses répercussions émotionnelles, ni ses conséquences en matière de santé.

Pour qu'il y ait engagement dans l'activité, il faut que le travailleur espère y trouver la satisfaction d'un besoin. Il existe donc un deuxième niveau : celui des *mobiles*.

Ce sont eux, et non le but en tant que tel, qui donnent au travail sa coloration affective. Les mobiles expriment le sens personnel de l'activité pour les salariés. Ils sont très généralement multiples et, à la différence du but, seulement partiellement conscients. Comme leur nom l'indique, ils sont mobiles, changeants.

Au départ, le jeune dira volontiers que le travail qu'on lui a confié ne l'intéresse pas, et qu'il est là seulement « *pour faire de la thune* ». Le but de la tâche et ses mobiles ne correspondent pas. Pour espérer satisfaire ses besoins, il doit abandonner la conduite de son activité à la volonté d'autrui. Cette situation de départ met parfaitement en scène le travail comme aliénation.

Cependant, l'activité de travail possède une dynamique propre qui va faire évoluer cet écart entre but et mobiles. En effet, le but et la consigne qui l'accompagnent ne peuvent jamais rendre compte de la complexité des situations qui vont être rencontrées. La consigne vise une situation type qui, en tant que telle, ne se présente jamais. Ce qui vient est au contraire un monde de situations toujours particulières vis-à-vis desquelles le travailleur est obligé de mobiliser ses ressources personnelles. Or, ce monde ne se limite pas aux dimensions instrumentales définies par la consigne. Rapidement, il apparaît que l'objet purement matériel visé par la consigne n'existe pas. Ce qui se présente est un objet animé d'une quantité d'enjeux humains qui sollicitent l'intelligence et la sensibilité du travailleur, et qui donnent au travail un contenu affectif. Le travailleur éprouve alors le besoin d'apporter des réponses à des dimensions de la situation que la consigne ne prenait pas en compte.

Le but initialement imposé de l'extérieur se voit progressivement doté d'un contenu sensible. De nouveaux mobiles apparaissent qui ne sont plus extérieurs à l'activité. L'activité fait émerger de nouveaux besoins dont la satisfaction exige à son tour le développement de l'activité. Ce processus de développement et d'approfondissement du rapport au travail, au cours duquel le salarié prend la mesure des enjeux de son activité et développe sa capacité à adapter toujours mieux ses réponses aux particularités des situations, est un processus d'appropriation et de réunification. Le salarié n'est plus écartelé entre une consigne extérieure et des besoins personnels. Il se reconnaît dans son travail dans la mesure où il lui imprime sa propre empreinte.

Même dans un travail aussi contraint que celui d'ouvrier sur chaîne, le rapport à l'objet se colore d'intérêts subjectifs et sociaux : enjeux de l'activité sur l'activité des postes en aval ou sur celle du travailleur qui remplacera à la reprise de poste, perception des problèmes de l'atelier en amont à partir de l'état dans lequel arrivent les pièces, soucis en matière d'entretien et de maintenance, inquiétudes sur la qualité du produit final, et construction, sur la base de l'expérience, d'un point de vue propre sur l'organisation du travail, fondé sur des éléments d'expérience qui échappent en grande partie au chef d'atelier.

Ce processus de développement et d'approfondissement du rapport au travail, au cours duquel le salarié prend la mesure des enjeux de son activité et développe sa capacité à adapter toujours mieux ses réponses aux particularités des situations, est un processus d'appropriation et de réunification. Le salarié n'est plus écartelé entre une consigne extérieure et des besoins personnels. Il se reconnaît dans son travail dans la mesure où il lui imprime sa propre empreinte.

Ce mouvement présente toutes les caractéristiques du processus d'émancipation, telles que nous avons pu les évoquer plus haut.

D'une part, les aspects auxquels le travailleur se montre sensible sont ceux qui résonnent avec sa propre histoire. Certains éléments de la situation sollicitent sa

sensibilité parce que son histoire l'a rendu sensible à ce type de situation. Si le travail présente un intérêt, c'est parce que le travailleur y retrouve les échos de ses propres questions (Böhle Milkau, Dejours). Simplement, il les retrouve dans un contexte moins saturé de connotations affectives que la famille. La différence de régime est considérable : il faut affronter la matérialité des situations, coopérer avec des collègues vis-à-vis desquels on n'éprouve pas de désir, déployer une activité en référence à des normes sociales qui ne se limitent pas à des interdits, mais sont aussi des invitations à l'action. Ces éléments offrent au sujet des ressources qui lui permettent de desserrer la pression à la répétition liée aux impasses de son histoire affective.

Avec l'expérience, il perçoit de mieux en mieux la façon dont son activité s'inscrit par rapport à l'activité des autres ; il étend le champ des phénomènes vis-à-vis desquels il prétend assumer une responsabilité. Alors qu'à l'entrée du travail, il ne visait qu'un intérêt personnel (obtenir un salaire et une place), l'expérience du travail le porte au-delà de lui-même, sur des enjeux qui le tournent vers autrui.

Alors qu'il était question, initialement, de travailler pour recevoir, le travailleur se découvre capable de donner plus que ce qui était attendu, capable de travailler pour donner. Tous ces éléments caractérisent l'accès au statut d'adulte : non pas faire ce qui est demandé, mais affirmer sa responsabilité sur la situation ; agir, non pas pour recevoir plus, mais pour donner ; donner pour le déploiement d'une vie authentiquement humaine (Castoriadis). Ce processus est le mouvement même de la santé.

Enfin en affirmant sa responsabilité sur un certain nombre de dimensions non prévues dans la consigne, le sujet manifeste ce potentiel que Ricoeur identifie comme le cœur de la capacité politique : le fait que chaque individu est porteur d'une proposition de monde. Dans ce mouvement de mise en forme de l'espace à la fois matériel et social qu'il travaille, nous trouvons donc, comme à l'état natif, le politique que la tradition situe comme le domaine par excellence de l'émancipation. Le politique niché au niveau le plus discret de l'activité de travail ; le déploiement de l'activité « *au-delà de la sphère de la production matérielle proprement dite* ». Dans

la littérature managériale anglo-saxonne, il y a une notion intéressante pour traduire l'attitude que génère ce mouvement : la notion de citoyenneté organisationnelle « *Organizational citizenship* »,

Marx situe l'aliénation du travailleur à trois niveaux : extériorité par rapport à l'objet, extériorité par rapport à son activité et extériorité par rapport à son essence sociale – le fait qu'il existe pour autrui et qu'autrui existe pour lui. Or l'analyse clinique montre que la dynamique de l'activité porte le travailleur au-delà du statut initial qui lui est fait, et au delà de lui-même, dans un processus d'appropriation de l'objet, de réappropriation de son activité, et d'ouverture aux enjeux pour autrui.

C'est l'ensemble de ce mouvement que nous abordons comme *développement du pouvoir d'agir*.

Cependant, en rester là donnerait une idée tout à fait unilatérale, et donc fausse, de la question. Ce mouvement ne se déploie pas de façon harmonieuse. La situation de travail est structurellement contradictoire dans son principe. Et le travailleur a de grandes chances d'en faire l'expérience sensible. D'une part, il n'est pas possible de travailler correctement sans s'approprier l'activité ; d'autre part, ce mouvement se heurte tôt ou tard à la formule qui résume le rapport salarial : « *Ton activité ne t'appartient pas !* ». C'est ce qui explique certains constats apparemment paradoxaux : les travailleurs qui sont attaqués par la hiérarchie sont souvent ceux qui, pour une raison ou pour une autre, sont en difficulté et sont considérés comme ne répondant pas aux attentes de l'encadrement, mais il n'est pas rare de recevoir, dans les consultations hospitalières de souffrance au travail, des salariés qui sont attaqués justement parce qu'ils sont de bons, voire de très bons professionnels. Il faut donc évoquer ce conflit, que les travailleurs affrontent individuellement, et que nous rencontrons dans tous les secteurs du monde du travail.

III – Une conflictualité diffuse.

Nos analyses cliniques retrouvent quasi-systématiquement la même structure générale de conflit. D'un côté, les salariés ne se contentent jamais de se conformer aux exigences formelles de la direction. Travailler correctement implique de prendre en considération tout un ensemble de particularités que la hiérarchie n'est pas en mesure de percevoir, et d'affirmer sa responsabilité sur ce fragment du monde. A l'inverse, les exigences de valorisation du capital s'expriment sous la forme de critères d'évaluation abstraits qui tendent à réduire l'activité à ses dimensions instrumentales. Cette contradiction a été exacerbée, au cours des deux dernières décennies, du fait de l'aggravation de la concurrence. L'intensification du travail, dont plus personne ne nie la réalité, s'est traduite par une pression à l'accélération et à la standardisation des réponses. Ce processus omniprésent prend, dans les secteurs industriels, la forme d'une chasse organisée aux « *gestes inutiles* », c'est-à-dire aux « *gestes sans valeur ajoutée* ». Les salariés eux-mêmes sont mobilisés dans les démarches de type Kaizen. Ils tirent de ces expériences un profond désarroi : « *Plus on réduit la pénibilité, plus le travail est fatigant* ». Derrière la « *rationalisation* », ce qui progresse, c'est la déshumanisation du travail. Mais les mêmes processus sont à l'oeuvre sous des formes différentes dans le monde des services comme dans les administrations.

Tel que nous le percevons à travers une clinique attentive à la souffrance au travail, le monde du travail est traversé par un conflit entre la pression des logiques financières et la résistance des salariés qui s'efforcent d'enrayer une dégradation de la qualité du travail.

Evidemment, il peut apparaître paradoxal d'évoquer une dégradation de la qualité du travail alors même que la qualité, voire même la Qualité Totale, font partie des notions clés du discours managérial. Et pourtant, au sein de l'entreprise, la position des managers est sans ambiguïté : la qualité dont il est question, ce n'est pas la qualité du point de vue du métier – la théorie du management soutient d'ailleurs très explicitement qu'il n'est nul besoin de connaître le métier pour le manager. Pour le management, la qualité fait l'objet d'une évaluation économique ; c'est « *la qualité*

pour le marché et dans le temps du marché». Elle est évaluée à partir d'indicateurs quantitatifs qui visent à rendre compte, d'une façon ou d'une autre, de la rentabilité du capital investi dans l'activité. Cette conception est, par exemple, explicitée par différents managers, au cours d'une recherche dans une entreprise de haute technologie :

« L'objectif, c'est le juste nécessaire. Ça fait partie du Total Quality Management, de l'excellence. L'objectif, c'est de savoir satisfaire le client. Tout le monde y trouve son compte : on joue gagnant - gagnant. L'excellence, c'est de ne pas en faire plus qu'il ne faut ».

Ou plus prosaïquement :

« Si on doit peindre un mur, si on a cinq heures pour le peindre, on va le faire avec tout son coeur, on va bien protéger le sol, on va faire ça très très propre. Mais si on n'a qu'une demi-heure, et s'il faut que le mur soit peint, le résultat en termes de qualité sera moindre. Mais, d'une manière ou d'une autre, on n'a pas à s'en vouloir parce que le résultat dépend des ressources qu'on a. Donc, une fois qu'on a bien défini les ressources, on est capable de définir le standard de qualité qui y correspond. Et on ne n'a pas à s'en vouloir personnellement de la qualité du travail ».

Sur la base de pareils principes, les consignes données par l'encadrement peuvent facilement apparaître aux agents comme difficilement compréhensibles, voire franchement paradoxales. La consigne suivante est, par exemple, donnée aux opérateurs d'un centre d'appel chargés de dépanner par téléphone les clients qui ont acheté les produits de l'entreprise :

« La conception du métier de conseiller et les critères d'évaluation de la qualité du travail ont changé : les agents doivent s'efforcer de passer d'une conception individuelle (le client que j'ai en ligne est satisfait) à une conception au niveau de l'entreprise (l'ensemble des clients appelant le service sont satisfaits) ».

Une telle consigne est totalement obscure pour un agent dans la mesure où elle soutient que la qualité ne se joue pas dans ce qui constitue précisément, à ses yeux, l'objectif de son activité : bien prendre en charge le client. Elle s'éclaire cependant

dès lors que l'on se place du point de vue de la hiérarchie. Pour elle, la qualité s'exprime à travers une série d'indicateurs quantitatifs (temps d'attente, taux de réponses, résultats des enquêtes de satisfaction, ..). Pour l'agent, le sentiment de bien travailler est lié à la capacité à dépanner le client, surtout quand son problème est difficile ; pour la hiérarchie, bien travailler, c'est améliorer un certain nombre d'indicateurs statistiques sur lesquels le service et son chef sont évalués ; donc traiter un maximum de clients, et pour cela se focaliser sur les clients rentables - ceux dont les problèmes sont faciles à régler - et botter en touche sur les problèmes difficiles qui plombent les statistiques du service.

Et malheureusement - mais il faut aller voir le travail de près pour s'en rendre compte -, il s'agit d'un phénomène général. Sur la chaîne, l'ouvrier est incité à moins de rigueur dans le contrôle des soudures, l'aide soignante est contrainte de passer son repas mixé à la personne âgée parce qu'elle ne dispose pas du temps nécessaire pour l'aider à manger, l'employé de banque doit vendre le produit financier sur lequel son établissement fait campagne sans trop s'appesantir sur la situation de son client, le travailleur social doit privilégier les activités sur lesquelles son association est évaluée par les instances qui la financent, etc... Dans tous les secteurs, les salariés sont incités à ne pas s'appesantir sur les « *détails* ». Une partie du travail, essentiellement celle qui consiste à adapter la réponse aux particularités de la situation, ne peut plus être prise en charge par les agents.

Les exigences de rentabilité se manifestent alors en termes d'appauvrissement, voire d'amputation de l'activité. L'intensification ne propose pas une vie au travail plus intense, mais une vie plus pauvre.

Il faut enfin compléter le tableau : la pression des logiques financières ne dégrade pas seulement la qualité et le rapport au travail. Elle dégrade aussi les relations de travail et l'ensemble contribue aux atteintes à la santé.

Au point où nous en sommes, il faut intégrer que le terme « *qualité* » revêt, en situation, une multiplicité de significations : en simplifiant, il y a la qualité du point de vue du métier et la qualité pour le management ; il faudrait y ajouter la qualité telle qu'elle est certifiée au client, ce qui est encore autre chose... La gamme des

références et de comportements possibles est donc considérable. Dans une telle polysémie, il n'y a plus grand-chose qui puisse sérieusement faire autorité. Les repères communs permettant de définir un travail bien fait s'effacent ; chacun arbitre comme il le peut entre les différentes exigences ; le sentiment de travailler dans le cadre de valeurs partagées recule, de même que la solidarité et la capacité à défendre un point de vue face à la hiérarchie. La dégradation du rapport au travail apparaît comme un facteur de repli des individus sur eux-mêmes. Elle favorise le développement de conceptions péjoratives sur le travail des collègues. Associée au recul des temps de discussion et de convivialité, cette perte des repères communs, a un puissant effet de dissolution des liens sociaux.

A partir de là, le destin de la mobilisation peut suivre des voies plus ou moins chaotiques.

IV – Destins de la mobilisation et enjeux de santé.

Le rapport salarial - le processus d'assujettissement du salarié aux exigences de rentabilité - ne se déploie jamais sans résistance. L'activité est toujours débordement par rapport à la consigne - la vie résiste aux efforts qui visent à canaliser son déploiement. Cependant, cette résistance peut trouver à s'exprimer dans des directions et avec des conséquences très différentes.

La forme la plus générale est celle que nous avons évoquée. Elle consiste à tenter de développer le contenu sensible de l'activité en s'efforçant de remettre de l'humanité dans la froide logique du système. Elle correspond au mouvement vital d'appropriation et de renormalisation, à ce besoin de faire en sorte que je puisse me reconnaître dans mon activité. Il s'agit bien d'une forme de résistance à la vision abstraite, statistique, comptable, financière, du travail.

Cependant, bien souvent, l'espace laissé à ce mouvement est trop étroit pour qu'il puisse réellement se déployer. En pareil cas, une des issues ouverte à la dynamique vitale est, non plus la résistance à l'abstraction de la consigne, mais l'investissement

de celle-ci en tant que telle. Ne pouvant se déployer, la dynamique vitale se retourne contre elle-même. Elle continue néanmoins à exprimer son potentiel de débordement en poussant le respect de la consigne jusqu'à l'excès, ou même à la caricature.

Ces processus ont été précisément décrits et analysés par Dejours.

Sur les postes de travail taylorisés qui ne laissent au salarié qu'un espace d'expression excessivement réduit, le mouvement d'investissement-débordement de la consigne prend la forme de l'auto-accélération. Elle permet au salarié de se manifester comme puissance tout en faisant taire la souffrance liée au sentiment d'enfermement dans une situation sans perspective. Ce mode de défense est parfois encouragé par la hiérarchie, mais il est plus souvent déploré. L'auto-accélération a en effet un coût en matière de santé, mais aussi en termes de qualité².

Sur les postes de travail qui laissent les salariés désarmés face à une menace pour leur intégrité, l'investissement de la situation sur le mode de l'affirmation du courage viril permet de maîtriser la peur. Ce retournement actif par lequel le salarié reprend à son compte la situation qui lui est faite comporte aussi son potentiel de débordement du côté de l'exposition délibérée au risque au-delà de ce qui est requis par la direction.

Il y a donc des situations de travail dans lesquelles la contrainte est suffisamment prégnante pour orienter la mobilisation du travailleur non pas vers l'expression de sa personnalité et la transformation de la situation, mais vers la répétition des mêmes situations et la répression de sa sensibilité. De telles situations ont des conséquences négatives sur les capacités relationnelles des salariés et des répercussions sur leur vie sociale et affective. Elles ont aussi des répercussions négatives au plan biologique. Elles réalisent la situation la plus caractéristique de ce que la littérature scientifique désigne comme stress professionnel.

À l'inverse, disposer d'un espace d'investissement subjectif dans le travail est un facteur très favorable en matière de santé. C'est ce qu'exprime le modèle dominant en matière de stress professionnel dans la littérature internationale : le modèle de

² Dans les processus tayloriens, le travailleur idéal pour l'encadrement, ce n'est pas celui qui se défonce. C'est celui qui n'exprime pas ses passions dans son activité, qui travaille régulièrement, comme une machine.

Karasek. Ce modèle souligne l'importance de deux dimensions : l'autonomie et le soutien social. L'autonomie désigne, ici, la possibilité de disposer d'un espace d'expression personnelle et de développement. Une multitude de travaux montrent que les situations de travail dans lesquelles les salariés ne bénéficient pas d'autonomie et sont privés de soutien social sont caractérisées par des niveaux beaucoup plus élevés de souffrance psychique (troubles anxieux et dépressifs), de pathologies cardio-vasculaire et troubles musculo-squelettiques.

Ce détour par la théorie du stress ne nous éloigne pas de notre propos : Theorell, qui est un des promoteurs de ce modèle, affirme explicitement qu'il s'agit d'un modèle de l'aliénation, c'est-à-dire d'un modèle qui met en évidence les conséquences en matière de santé de la dépossession de soi. L'aliénation, c'est ici la situation dans laquelle les salariés se voient privés de possibilités d'exprimer et de développer leur puissance de renormalisation, et isolés. Le modèle de Karasek propose, en quelque sorte, une évaluation du pouvoir d'agir. Au travail, le pouvoir d'agir est directement lié à la possibilité de se manifester autrement que comme un simple rouage. D'autre part, le développement de ce pouvoir d'agir ne dépend jamais uniquement de l'espace d'autonomie dont dispose l'individu, mais aussi, largement, de la façon dont il s'insère dans des réseaux, des collectifs et des traditions et donc du soutien social.

Si le mouvement d'émancipation est celui par lequel le travailleur marque la situation de ses propres normes, alors nous constatons qu'il s'articule avec d'autres notions telles que pouvoir d'agir et santé. Et ces termes s'opposent à une autre série : aliénation, amputation du pouvoir d'agir, souffrance au travail et stress.

La difficulté en la matière tient probablement au fait que ces deux séries ne peuvent pas être considérées comme exclusives l'une de l'autre. D'une part, le recours aux stratégies défensives qui radicalisent la consigne, comme l'auto-accélération sur les postes taylorisés, ne relèvent pas de la pure aliénation. Même réduit, un travail d'expression personnelle et d'humanisation se manifeste dans les interstices laissés libres ou conquis sur les contraintes de l'organisation. A l'inverse, il n'existe pas de mouvement d'émancipation au travail qui ne se déploie sur un fond d'aliénation.

L'intérêt très modéré porté par le mouvement syndical à la mobilisation développée par les salariés dans le quotidien de leur activité est probablement, au moins pour partie, lié au caractère ambigu de cette mobilisation. Cette ambiguïté oblige effectivement à réfléchir sur les questions du pouvoir et de l'action.

V - Penser le rapport au pouvoir.

Le rapport au pouvoir prend très communément des formes contradictoires, de la contribution à la gestion à la condamnation de ce qui peut apparaître comme adaptation au système et consentement à l'injustice. Ces oppositions sont perceptibles chez les syndicalistes mais aussi chez les praticiens et chez les chercheurs. La question est donc largement ouverte à la discussion.

Il pourrait néanmoins être utile de sortir d'une opposition radicalisée entre contribution à la gestion d'un côté, condamnation du consentement de l'autre, pour considérer le fait que les situations tirent justement leur dynamique de la façon dont s'articule en leur sein résistance et consentement.

1°) L'illusion gestionnaire.

Le premier type de difficulté n'est pas propre au monde syndical. Il s'agit d'une illusion véhiculée par la majeure partie des experts et des professionnels : l'illusion gestionnaire selon laquelle le point de vue du travail pourrait être porté par d'autres que les travailleurs concernés, l'illusion selon laquelle les améliorations, par exemple en matière d'autonomie, seraient à attendre de la direction.

Cette illusion s'exprime de façon particulièrement claire dans le recours systématique aux approches statistiques pour répondre, dans l'entreprise, aux problèmes de souffrance au travail. Ce type d'approche qui considère que la plainte, pour être audible, doit être ramenée à un phénomène quantitatif, reproduit le processus d'abstraction et de déréalisation qui est justement ce qui pose problème

dans l'approche managériale. Il s'agit, de fait, de traduire les problèmes du travail dans le langage quantitatif familier aux directions.

A la base de ce type de mouvement, il y a l'idée naïve selon laquelle la hiérarchie ignorerait l'existence d'un malaise au sein du personnel, alors même qu'elle passe son temps à en gérer les manifestations quotidiennes. Les promoteurs de ce type de démarche sont très généralement surpris de constater que le processus, sensé sortir la direction de ce que l'on suppose être son ignorance, ne produit pas d'effets en matière de prévention. Les résultats sont même parfois inverses, puisqu'ils montrent qu'une fraction du personnel ne se plaint pas, et qu'en conséquence, on peut en conclure que ça ne va pas si mal.

Même lorsqu'elle est maniée par des syndicalistes dans la perspective de faire pression sur la direction, l'utilisation des questionnaires sous-entend que les phénomènes préoccupants relèveraient de la gestion. Le mouvement passe radicalement à côté du phénomène central de la souffrance au travail : le fait que le travailleur est dépossédé de son travail, amputé, voire conduit à s'amputer lui-même de sa propre activité, et que la question principale est celle de la réappropriation, c'est-à-dire de la reconquête d'une capacité à penser, débattre et agir. Il s'agit au bout du compte de la reprise du mouvement d'émancipation - reprise que la direction, quelle que soit son degré d'humanisme, ne peut évidemment pas porter.

En somme, les évolutions du monde du travail et la montée des contradictions que nous avons évoquées appellent beaucoup moins un renforcement des outils de gestion qu'un développement de la démocratie sur la base d'une attention au travail fortement renouvelée.

La même impasse est mise en scène par un certain nombre de discours sur la reconnaissance. La question de la reconnaissance est souvent portée sur le mode de la plainte et de la demande adressées à la direction. La seule réponse possible est alors, au mieux, une reconnaissance abstraite qui ne vise pas la situation réelle du travailleur. En effet, la reconnaissance implique auto-affirmation de la part de celui

qui doit être reconnu. Elle porte précisément sur le mouvement, potentiellement polémique, d'affirmation d'une différence.

Il n'est pas possible de reconnaître réellement un partenaire qui ne s'affirme pas.

Ainsi, la question dite des « *risques psychosociaux* » ne relève pas, au premier chef, de la gestion par la direction ; elle relève, avant tout, d'une reconnaissance des enjeux de leur activité par les travailleurs eux-mêmes. Sur cette base, peut ensuite se poser la question de la reconnaissance par la direction, comme mode de résolution provisoire d'un conflit qui structure la situation de travail.

2°) La mise en exergue du consentement.

Le deuxième type de difficulté tient au regard péjoratif que portent nombre d'observateurs radicaux sur l'engagement dans le travail. Dans cette perspective, l'engagement dans le travail est envisagé sous son seul aspect de consentement et d'aliénation ; l'émancipation est alors située du côté du désengagement. Il ne s'agit plus de l'émancipation dans, ni par, le travail, mais de l'émancipation vis-à-vis du travail.

C'est un point de vue qui repose sur un certain nombre de constats. En effet, nous avons évoqué les différents modes d'investissement du travail comme autant de formes de résistance à l'emprise du rapport salarial, mais les mêmes attitudes peuvent tout aussi bien être considérées, avec raison, comme traduisant différentes formes de consentement.

La chose est claire dans le cas de l'auto-accélération, qui consiste pour le travailleur à mettre sa puissance au service de son assujettissement. Mais l'investissement de l'intelligence et de la personnalité dans le travail peut aussi être envisagé de façon critique. En effet, ce besoin, qu'ont les salariés, d'investir le travail d'un contenu sensible, de déployer leur activité en référence à un univers beaucoup plus vaste que ce qu'envisage la prescription, constitue un élément indispensable au fonctionnement du système. Si le système fonctionne, ce n'est pas simplement parce que les gens consentent, mais bien aussi parce qu'ils résistent. Il serait, par exemple, facile de montrer qu'aucun hôpital, mais plus généralement aucune

entreprise, ne fonctionnerait si les agents se contentaient de faire ce qu'on leur demande. Cette résistance qui conduit à tenter de développer l'activité, à défendre la qualité du travail, à se soucier du client, à faciliter le travail du collègue, à ne pas admettre la dégradation des installations, est nécessaire au fonctionnement du système.

Cela conduit nombre de syndicalistes à considérer que l'engagement dans le travail relève du registre de l'aliénation et qu'il situe le salarié dans le camp de la hiérarchie, dans le camp du patron³. De ce fait, les exigences de qualité du travail, telles que s'efforcent de les défendre les salariés, ne sont pas un cheval de bataille pour le mouvement syndical.

Ce mouvement d'investissement dans le travail et de développement de l'activité pose aussi problème par rapport à la vision de l'émancipation collective portée par Marx. En effet, c'est parce qu'il tend à réduire le travail au minimum, à le vider toujours plus de son contenu vivant, à ne laisser persister que ses dimensions instrumentales, que le capitalisme prépare l'abolition du travail salarié. Or, si nous observons bien la pression, variable selon les moments et les circonstances mais néanmoins permanente, à l'amputation de l'activité, nous constatons aussi que les salariés, dans la plupart des cas, ne renoncent pas à remettre de la vie dans les situations qui leurs sont faites, et qu'ils s'opposent assez efficacement à ce processus de réduction sensé conduire au renversement du système. Envisagée d'un point de vue révolutionnaire, la mobilisation de l'intelligence et de la personnalité dans le travail sent le soufre.

Dans cette perspective, ce serait plutôt l'attitude inverse, qui consiste à prendre au mot la direction, à laisser couler la qualité, à tourner la consigne en dérision, le refus, en somme, d'apporter une contribution zélée au fonctionnement du système qui pourrait apparaître comme un mode de résistance, alors même que ce mouvement présente bien, lui, toutes les caractéristiques de l'aliénation.

³ Le fait que, dans certains secteurs, l'engagement syndical soit un moyen de sortir d'un travail que l'on déteste contribue probablement à cette incompréhension.

Enfin, il faut peut être aussi rappeler le caractère ambigu de l'orientation la plus classique de l'action syndicale : la lutte pour l'amélioration des salaires. Elle se situe en effet sur le terrain même de l'aliénation qui consiste à traiter le travail comme une marchandise. Ramener le travail syndical à la question du salaire, c'est aussi se situer, d'une certaine façon, sur le terrain du patron, véhiculer une vision abstraite du travail, cautionner la dépossession, et exprimer ainsi un consentement vis-à-vis du rapport salarial.

Evidemment, ces éléments ne sont pas avancés pour critiquer la lutte syndicale sur les salaires, mais pour tenter de montrer qu'il n'y pas de formes de résistance sans ambiguïtés. Il en ressort qu'une évaluation des comportements des salariés en termes de résistance, comme c'est parfois le cas dans les discussions sur le travail, ouvre sur des discussions potentiellement sans fin, dans la mesure où chaque attitude réalise toujours une combinaison de consentement et de résistance. En revanche l'analyse en termes d'émancipation semble clarifier la situation. Si l'émancipation est du côté du développement de ses propres normes, alors les différentes attitudes prennent un sens très différent. L'émancipation est du côté du développement de l'activité, et pas dans le fait d'en proposer une version dérisoire.

3°) Consentement et résistance.

Au bout du compte, le travail met toujours en scène une tension entre une prescription nécessairement abstraite, et une mobilisation qui tend à la déborder. L'activité réintroduit nécessairement les dynamiques vitales que la prescription n'est pas en mesure de prendre en compte. Malgré la prégnance des discours sur la soumission à l'autorité, la servitude volontaire et le consentement à la domination, il faut rappeler que le rapport salarial demeure un rapport de forces ; il faut, en même temps, lutter contre une usure de ce terme qui tend à le vider de son contenu. La notion de force vient du domaine de la physique. En physique, une force n'existe jamais seule. Il n'y a de force qu'en tant qu'opposée à une autre force. Il n'y a pas de force isolée, il n'y a que des rapports de force. C'est un point important chez le dernier Foucault : pouvoir et résistance sont étroitement imbriqués. Le pouvoir de la

prescription, parce qu'il engage le travailleur dans une activité, institue et développe une capacité de résistance. A l'inverse, la résistance prend nécessairement appui sur ce qui lui est opposé et contribue ainsi à son existence.

Même si ce n'est pas son propos, Kant a une jolie formule pour illustrer cette coexistence du pouvoir d'agir et de la résistance : «*La colombe légère, lorsque, dans son libre vol, elle fend l'air dont elle sent la résistance, pourrait s'imaginer qu'elle réussirait bien mieux encore dans le vide*». Evidemment, l'image cadre mal avec le caractère souvent dramatique des situations auxquelles nous sommes confrontés, mais elle exprime une vérité : il n'y a pouvoir que parce qu'il y a résistance, et réciproquement. Au travail, il n'y a pas de mouvement d'émancipation qui ne se situe sur le terrain du patron, pour tenter de le déborder.

Cela signifie, dans notre perspective, qu'il ne suffit pas de déployer une activité sensible, il faut penser la dimension conflictuelle et, pour cela, saisir la question au niveau collectif. En effet, ce qui est attaqué, c'est justement le fait que le salarié puisse poursuivre autre chose que son intérêt individuel immédiat, et prétende affirmer des responsabilités au niveau collectif.

Nous avons indiqué qu'il y a des formes de résistance qui sont potentiellement destructrices pour ceux qui y ont recours. La question se pose de façon particulièrement aigüe dans les secteurs de productions taylorisés, et a fortiori là où l'utilisation des technologies modernes permet de développer un hyper-taylorisme⁴ qui pousse effectivement le travail vers ce minimum qu'évoquait Marx. Cependant, même dans ces situations extrêmes, c'est l'absence de perspective qui conduit les salariés à retourner leur activité contre eux-mêmes et à s'engager dans des dynamiques potentiellement destructrices. Ce pourrait être une fonction majeure des organisations syndicales que de lutter avec eux contre le repli sur soi, de les aider à exprimer, à partager et à construire leurs points de vue sur travail, et de contribuer ainsi à maintenir ouvert un espace de développement. Il est clair que ce

⁴ Voir Davezies Ph. Enjeux de santé liés à l'utilisation de la commande vocale sur les plateformes logistiques. Rapport téléchargeable à l'adresse <http://philippe.davezies.free.fr>.

travail est plus facile, dès que l'on a affaire à des professionnels de métiers. Cependant, dans toutes les situations - et, nous y reviendrons, dans toutes les positions hiérarchiques - il y a des salariés qui n'ont pas renoncé à une affirmation positive, sensible, de leurs propres normes et qui se heurtent à l'abstraction des consignes qu'ils sont sensés mettre en œuvre. Il s'agit de salariés qui prennent au sérieux les questions du travail et qui pensent encore qu'il y a des choses à changer. C'est à partir d'eux qu'il est possible de reconstruire une perspective, de renouer les liens avec ceux qui, usés, n'y croient plus, et de réamorcer le processus d'émancipation individuelle et collective.

VI - De l'individuel au collectif : les défis pour l'action syndicale.

L'analyse des enjeux de santé au travail nous a donc conduit à situer l'émancipation du côté de la dynamique de développement de l'activité. Nous avons repéré deux moments différents dans cette dynamique. Le premier est celui de l'investissement par la sensibilité de l'espace laissé à l'expression personnelle. C'est le moment où les expériences et les normes incorporées - le rapport spécifique au monde, produit d'une histoire singulière, - s'expriment dans l'activité.

Le deuxième temps survient tôt ou tard : il vient un moment, où le développement de l'activité bute sur le pouvoir de dépossession inhérent au rapport salarial. Le développement change alors de niveau. Il faut assumer le conflit, et pour cela affirmer les normes de métier face aux normes managériales. Ce qui n'est pas possible individuellement.

Pour mesurer la difficulté qu'il y a à défendre le point de vue du métier, il faut situer les termes du débat. Du côté du management, la position est facile à tenir dans la mesure où elle modélise la situation sous une forme extrêmement simplifiée. Au fil des interventions dans des entreprises différentes, c'est le même argumentaire que nous rencontrons : une même structure d'argumentation qu'il suffit de paramétrer

avec les données locales. Cela donne un discours répétitif, très fortement prévisible. Face à ce discours, les salariés doivent rendre compte de l'expérience du travail. Or, une partie majeure de ce qui se joue dans le travail n'est que très partiellement conscient. L'activité dépasse largement ce que le salarié est en mesure d'en dire ; elle est en avance sur l'intelligence. Le point de vue de l'expérience du travail n'est pas directement accessible, il faut le produire et, pour cela, discuter, se confronter avec l'expérience des collègues, repérer les différences, mais aussi produire des accords sur les dimensions de l'expérience que l'on prétend défendre.

En somme, lorsque le management recycle partout la même structure de discours, il joue sa partition qui consiste à inscrire le travail dans le cadre du marché. En revanche, lorsque les salariés recyclent, pour défendre leur position, des éléments de discours préfabriqué, qu'il s'agisse du harcèlement moral ou même de l'explication par la mondialisation libérale, ils produisent un discours qui trahit leur expérience et les oriente vers la victimologie, l'impuissance, le ressentiment.

Produire les discours qui permettent l'affirmation positive des normes mobilisées par les travailleurs dans leur activité implique un travail à la fois important et délicat.

Actuellement, c'est ce deuxième mouvement, ce développement du côté du collectif, qui est très fortement perturbé. C'est ce qui fait que la conflictualité autour de la qualité du travail ne s'exprime pratiquement que sur un mode individuel. Sont évidemment en cause toutes les mesures organisationnelles qui ont été prises pour fractionner les collectifs et isoler les individus, mais il y a aussi le fait que le syndicalisme ne dispose ni des traditions, ni des compétences pour mettre en forme cette conflictualité pourtant caractéristique de la situation actuelle.

Peut-être cette réflexion est-elle l'occasion de s'interroger sur un dispositif, inemployé, mais qui pourrait servir à amorcer ce travail de liaison. Ce sont les articles du code du travail sur le droit d'expression :

Article L2281-1 : Les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail.

Article L2281-3 : Les opinions que les salariés, quelle que soit leur place dans la hiérarchie professionnelle, émettent dans l'exercice du droit d'expression ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement.

Droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail ! Nous sommes là très proche des questions qui nous préoccupent. Or, peu de syndicalistes savent que ces textes sont toujours en vigueur et figurent dans le nouveau code du travail.

Les deux articles cités ne sont que les articles introductifs ; nous donnons les autres en annexe, car ils méritent d'être lus. Ils prévoient, par exemple que les modalités d'association du personnel d'encadrement à l'organisation des réunions et aux suites à leur donner sont négociées avec les organisations du travail représentatives, et que celles-ci sont tenues informées des demandes, avis et propositions émanant des groupes ainsi que des suites qui leur sont réservées.

Ces textes sont lettre morte parce que personne ne songe à leur donner vie. Il pourrait bien y avoir là un potentiel considérable. Les conflits innombrables que les salariés assument individuellement ne peuvent trouver une issue que dans l'intervention sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. Rapprochés les uns des autres, ils indiquent de façon très crue les contradictions et les lignes de fracture qui traversent le milieu.

Evidemment, les directions ne manquent pas de moyens pour paralyser la constitution et l'expression d'un point de vue autonome. Mais la question de la façon dont des militants syndicaux, qui prendraient au sérieux les questions de travail, pourraient soutenir l'expression des salariés, mériterait d'être examinée, voire de faire l'objet d'expérimentations.

Dans cette perspective, les expériences de travail en commun avec des militants ou des organisations syndicales permettent de souligner quelques difficultés récurrentes.

Un facteur fréquent d'incompréhension entre le militant syndical et le salarié tient au fait que le premier assume une position de résistance ouverte alors que les

formes de résistance mise en œuvre par le second supposent plutôt, pour pouvoir se développer, de ne pas trop attirer l'attention de la hiérarchie. Par exemple, au cours d'une recherche-action sur l'action syndicale, nous avons travaillé avec une cuisinière d'une cantine scolaire. Elle apportait de sérieuses améliorations aux plats qu'elle préparait parce que, disait-elle, le repas pris à la cantine était, pour certains enfants, leur seul vrai repas de la journée. Mais, dans la discussion, elle s'en défendait vivement et affirmait qu'elle ne faisait que respecter la consigne. Elle exprimait ainsi la fragilité de ce que les salariés prétendent mettre d'eux mêmes dans le travail. Les améliorations qu'ils apportent sont la cible désignée des processus de rationalisation, et ils perçoivent bien qu'il est risqué de les mettre en pleine lumière. Beaucoup de comportement qui expriment de réels mouvements d'émancipation ne sont possibles que parce qu'ils restent discrets. Le lien avec l'action syndicale ouverte ne va donc pas de soi, ni du point de vue des salariés soucieux de préserver leur espace d'autonomie, ni du point de vue du militant syndical qui, trompé par le caractère discret, voire, inavoué de cette forme de résistance, peut être tenté de n'y voir que consentement et comportement moutonnier. Le lien entre ces différentes formes de résistance est donc à construire. C'est en raison de ces préoccupations que nous sommes amenés à tenter de promouvoir, dans des recherches actions qui associent chercheurs et militants syndicaux, des formes d'enquête syndicale dont l'objectif principal est de s'approcher de ces zones de résistance, et de susciter, à partir de là, une reprise des discussions sur le travail et ses enjeux. L'enquête permet alors de lutter contre l'isolement des salariés et la dissolution des solidarités, et de renouer les fils d'une affirmation collective du rapport au travail.

Cela impose plusieurs décalages par rapport aux modalités traditionnelles de l'action syndicale.

Il s'agit tout d'abord de s'adresser aux salariés, non pas pour leur expliquer la situation telle qu'on la perçoit, mais pour se faire expliquer les tensions, dilemmes, contradictions de leur propre travail, et donc, non seulement les attaques qu'ils

subissent, mais aussi les intérêts et valeurs qu'ils s'efforcent de préserver ou de promouvoir.

Il faut ensuite intégrer que la discussion n'a pas pour premier objectif d'informer l'organisation syndicale, mais de renouer des liens à partir et autour du travail. Il faut alors retenir le réflexe qui consiste, face à la découverte d'un problème jusque là inaperçu, à enclencher immédiatement les ressorts traditionnels de l'action syndicale : intervention au CHSCT, distribution de tract dans l'entreprise. Une telle précipitation ne prend pas en compte la fragilité des modes individuels de résistance. Cette fragilité impose, avant de mettre le problème sur la place publique, un travail de réflexion et d'élaboration. Nous sommes donc amenés à freiner les syndicalistes et à soutenir une perspective dans laquelle les interrogations sur le travail ont d'abord pour fonction d'aider les salariés à penser et à discuter entre eux leurs problèmes de travail.

La première destination des informations recueillies par le militant syndical n'est pas l'espace de confrontation ou de négociation entre le syndicat et la direction. Les premiers destinataires, ce sont les salariés eux-mêmes. Le fait de leur renvoyer ce que l'on a compris de leur travail permet de passer de l'interrogation individuelle à la discussion collective. La dynamique amorcée tend alors à intégrer des salariés qui n'y participaient pas initialement. L'action s'en trouve renforcée, pas seulement parce que la discussion enrichit l'analyse, mais parce qu'elle produit de la puissance collective.

Une référence historique, exemplaire de ce point de vue, est donnée par la lettre qu'ont adressée, en 1971, les ouvriers tunisiens, algériens, marocains de l'usine de Saint-Denis aux ouvriers des autres usines du groupe Penarroya :

"Après avoir été traités comme des bêtes pendant des années, nous avons compris que, pour la sécurité comme pour les salaires, seule la lutte dans l'unité peut faire reculer le patron. Mais avant la grève, malgré la mauvaise situation où se trouvaient les ouvriers de l'usine de Saint-Denis, nous ne savions pas comment nous défendre, comment rassembler notre force et nous en servir. Tout a commencé à changer, après les congés, l'été dernier. Cela s'est fait peu à peu, sans bruit. Nous

n'étions pas encore assez forts pour parler et agir à haute voix. Il fallait d'abord que presque tous les ouvriers soient d'accord entre eux. Pendant deux mois, nous avons discuté entre nous, atelier par atelier, pour nous mettre d'accord sur les revendications les plus urgentes. Nous avons choisi nos délégués à nous dans chaque atelier, et nous avons pris la carte CGT. Début 71, nous avons fait notre cahier de revendications, et quand tous les ouvriers ont été d'accord, nous l'avons déposé."

Le cœur du propos est très sérieux : les salariés sont fragilisés ; pour soutenir leurs positions face à la direction, il faut le temps de la discussion et de la maturation : le temps pour définir, au-delà des différences, ce que l'on prétend défendre ou promouvoir ensemble, et la façon de s'y prendre.

Dans le cas de Penarroya, la mobilisation ne va pas se développer en ligne droite, son épïcentre va passer de Saint Denis à Gerland, de CGT à CFDT, mais avec le même souci de démocratie, et le même soin dans la construction collective. Cela conduira à l'une des luttes les plus importantes des dernières décennies sur la question de la santé au travail.

VII - Développements.

Signalons pour finir que l'orientation qui mettrait le travail au cœur de l'action syndicale ouvrirait certainement sur plusieurs types de développements.

Il faut tout d'abord signaler un point qui mériterait probablement une réflexion approfondie, il s'agit du problème de l'alliance avec les cadres. En effet, ceux-ci sont pleinement concernés par les contradictions que nous avons évoquées. Ils le sont de façon particulière car d'un côté, leur fonction consiste à porter les objectifs abstraits fixés par la direction, mais d'un autre côté, au même titre que n'importe quel travailleur, ils voient leur propre activité amputée au nom de ces mêmes objectifs. La contradiction que nous avons abordée jusqu'à présent, comme opposant le point de vue du métier et celui du management, traverse les membres de l'encadrement. Leur position est nécessairement ambiguë, mais, nous l'avons vu, il y a une illusion à prétendre s'affranchir radicalement de toute ambiguïté. Beaucoup d'éléments

laissent penser que l'encadrement est en crise, et il s'agit probablement d'un phénomène social de première importance. En effet la connaissance qu'ont les cadres, de l'intérieur, du fonctionnement et des modes de régulation au sein de la hiérarchie, leur confère une capacité critique beaucoup plus pointue que ce que peut bien souvent développer le représentant syndical. La question des perspectives à proposer aux mouvements d'émancipations qui les animent est donc posée.

Cependant, le développement le plus évident concerne la place des femmes et la question de la jonction avec les problématiques féministes. Une partie des chercheuses, engagées au plan international dans le mouvement féministe, met en avant une problématique très proche du point de vue qu'avec d'autres nous développons sur le travail. Elles soulignent que la fonction qui consiste à prendre soin d'autrui - en anglais, le *Care* - est traditionnellement dévolue aux femmes et, dans le même mouvement, dévalorisée par rapport à la capacité virile à trancher dans les situations sans trop s'embarrasser des contingences locales. Contre ce processus de dévalorisation qui renvoie le *Care* à une nature féminine, elles soutiennent qu'il s'agit là d'une orientation à vocation universelle pour les hommes comme pour les femmes. La lutte contre la disqualification de tout ce qui consiste à prendre soin des situations et d'autrui est en même temps la lutte contre la disqualification de la position attribuée aux femmes. Il s'agit bien là d'une perspective d'émancipation pour les femmes - l'émancipation comme capacité à développer ses propres normes, comme capacité de renormalisation -, mais peut-être aussi pour le travail des hommes. En effet, si nous considérons que ce que les salariés s'efforcent de promouvoir ou de préserver dans le travail, contre la perspective abstraite portée par le management, est bien de l'ordre du « *prendre soin* » - prendre soin de l'installation, prendre soin de l'objet travaillé, du patient, de l'utilisateur, du client, prendre soin de l'activité des collègues, etc... -, alors, cela ressemble diablement à ce qui est traditionnellement renvoyée au féminin. Et le point de vue abstrait du management avec ce qu'il implique de capacité à faire taire la sensibilité, est communément renvoyé du côté des valeurs viriles. Cela nous

ramène à Aristote : dans *La Politique*, c'est le même mouvement d'émancipation du citoyen, vis-à-vis des contingences matérielles, qui dévalorise le travail et le féminin. L'expression opposée au *Care* est « *I don't care* », que l'on peut traduire par « *Rien à cirer* » ou, dans le langage plus classique du management, par « *Débrouillez-vous* ». Le combat sur le terrain du rapport salarial et le combat sur le terrain des rapports sociaux de sexe recèlent donc un potentiel considérable de convergence. Cette orientation qui lierait émancipation du travail et émancipation féminine possède un potentiel important de prolongement sur d'autres questions. Joan Tronto, définit ainsi le *Care*: « *Une activité caractéristique de l'espèce humaine qui inclut tout ce que nous faisons en vue de maintenir, de continuer ou de réparer notre « monde » de telle sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde inclut nos propres corps, nos personnes, ainsi que notre environnement, tout ce à quoi nous cherchons à être attachés par des liens complexes qui soutiennent la vie* » (J. Tronto, 1993). Envisagé ainsi, ce *prendre soin* que la clinique révèle au cœur de l'activité, ce souci des autres et des situations, dévolu socialement au féminin, et plus ou moins ouvertement déployé dans le travail par les salariés, résonne de façon frappante avec les préoccupations écologistes montantes vis-à-vis de la course dans laquelle le capitalisme entraîne la planète ...

Conclusion

La quête a pu apparaître décevante. Nous n'avons trouvé nulle part d'être humain émancipé. Nous l'avons même aperçu entravé par les impasses de sa propre construction et englué dans une multitude de compromissions. Mais nous l'avons aussi trouvé animé par une dynamique vitale qui le conduit à reprendre à son compte, autant qu'il le peut, les situations dans lesquelles il se trouve engagé souvent à son corps défendant, pour tenter d'en faire autre chose en quoi il puisse se reconnaître.

Nous avons vu que ce mouvement tend à le porter au-delà de lui-même et l'amène à affirmer des responsabilités sur des dimensions de la situation qui concernent le

collectif. Nous avons vu aussi que ce même mouvement l'expose à un conflit qu'il ne peut affronter dans l'isolement sans grave danger pour sa santé.

Nous maintenons la conviction que les organisations syndicales ont un rôle majeur à jouer en matière d'assistance au développement et à l'affirmation, dans le débat social, du point de vue des travailleurs sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail.

Enfin, nous avons laissé de côté les grands changements politiques pour mettre l'accent sur un travail de construction de liens qui ne peut se faire, comme disaient les ouvriers de Saint Denis, que « *peu à peu, sans bruit* ». Cela n'implique aucunement un désintérêt pour les changements politiques, mais ce travail de terrain, aussi modeste soit-il, est probablement une garantie de maturation en vue de changements politiques maîtrisés.

Annexe - Le droit d'expression dans le nouveau code du travail.

Article L2281-1 : Les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail.

Article L2281-3 : Les opinions que les salariés, quelle que soit leur place dans la hiérarchie professionnelle, émettent dans l'exercice du droit d'expression ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement.

Article L2281-5 : Dans les entreprises et organismes mentionnés à l'article L. 2212-1 et où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives ayant désigné un délégué syndical, les modalités d'exercice du droit d'expression sont définies par un accord conclu entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives.

Cet accord est négocié conformément aux dispositions des articles L. 2232-16 à L. 2232-18.

Article L2281-6 : En l'absence de d'accord sur le droit d'expression, l'employeur engage au moins une fois par an une négociation en vue de la conclusion éventuelle d'un tel accord.

Article L2281-7 : Lorsqu'un accord sur le droit d'expression existe, l'employeur provoque une réunion, au moins une fois tous les trois ans, avec les organisations syndicales représentatives en vue d'examiner les résultats de cet accord et engage sa renégociation à la demande d'une organisation syndicale représentative.

Article L2281-11 : L'accord sur le droit d'expression comporte des stipulations portant sur :

1° Le niveau, le mode d'organisation, la fréquence et la durée des réunions permettant l'expression des salariés ;

2° Les mesures destinées à assurer, d'une part, la liberté d'expression de chacun et, d'autre part, la transmission à l'employeur des demandes et propositions des salariés ainsi que celle des avis émis par les salariés dans les cas où ils sont consultés par l'employeur, sans préjudice des dispositions relatives aux institutions représentatives du personnel ;

3° Les mesures destinées à permettre aux salariés intéressés, aux organisations syndicales représentatives, au comité d'entreprise, aux délégués du personnel, au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail de prendre connaissance des demandes, avis et propositions émanant des groupes ainsi que des suites qui leur sont réservées ;

4° Les conditions spécifiques d'exercice du droit à l'expression dont bénéficie le personnel d'encadrement ayant des responsabilités hiérarchiques, outre leur participation dans les groupes auxquels ils sont rattachés du fait de ces responsabilités.

Article L2281-12 : Dans les entreprises où aucun délégué syndical n'a été désigné ou dans lesquelles un accord sur le droit d'expression n'a pas été conclu, l'employeur

consulte le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel, sur les modalités d'exercice du droit d'expression des salariés.

Dans les entreprises où aucun délégué syndical n'a été désigné, cette consultation a lieu au moins une fois par an.

La consultation porte sur les stipulations mentionnées à l'article L. 2281-11.

Article L2282-3 : Les stipulations comprises dans les accords sur le droit d'expression doivent être complétées par des dispositions portant sur :

1° La définition des unités de travail retenues comme cadre des réunions de conseils d'atelier ou de bureau. Ces unités doivent avoir une dimension réduite ;

2° La fréquence et la durée de réunion ;

3° Les modalités d'association du personnel d'encadrement à l'organisation des réunions et aux suites à leur donner ;

4° Le cas échéant, les modalités de participation des salariés travaillant en équipes successives ou dans des conditions qui les isolent de l'ensemble des autres salariés ;

5° Le domaine de compétence des conseils d'atelier ou de bureau qui doit comprendre les conditions et l'organisation du travail, l'application concrète des programmes d'activité et d'investissement de l'entreprise pour l'atelier ou le bureau, la recherche d'innovation technologique et de meilleure productivité dans l'atelier ou le bureau ;

6° Les modalités et la forme de l'intervention du conseil d'atelier ou de bureau ;

7° Les liaisons entre deux réunions avec la direction de l'entreprise ou de l'établissement et avec les institutions élues de représentants du personnel.

Les accords peuvent, en outre, prévoir la possibilité de donner aux conseils d'atelier ou de bureau des responsabilités portant sur un ou plusieurs des domaines de compétence mentionnés au 5°.

Article L2283-1 : Le fait pour l'employeur de refuser d'engager la négociation en vue de la conclusion d'un accord définissant les modalités d'exercice du droit

d'expression des salariés, prévue à l'article L. 2281-5, est puni d'un emprisonnement d'un an et d'une amende de 3 750 euros.

Article L2283-2 : Dans les entreprises et organismes où aucun délégué syndical n'a été désigné ou dans lesquelles l'accord définissant les modalités d'exercice du droit d'expression des salariés, prévu à l'article L. 2281-5, n'a pas été conclu, le fait de refuser de consulter le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel, est puni d'un emprisonnement d'un an et d'une amende de 3 750 euros.