HAL
open science

“ Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif. ” Entretien avec Christophe Dejours,

Christophe Dejours, Simon Cottin-Marx, Stéphane Le Lay

To cite this version:

Christophe Dejours, Simon Cottin-Marx, Stéphane Le Lay. “ Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif. ” Entretien avec Christophe Dejours,. 2021, pp.27-40. 10.3917/mouv.106.0027 . hal-03253364

HAL Id: hal-03253364

https://hal.science/hal-03253364

Submitted on 8 Jun 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La Découverte

CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

« IL FAUT UNE THÉORIE DE LA COOPÉRATION, DU TRAVAIL VIVANT INDIVIDUEL ET COLLECTIF. »

Entretien avec Christophe Dejours, Propos recueillis par Simon Cottin-Marx, Stéphane Le Lay

La Découverte | « Mouvements »

2021/2 n° 106 | pages 27 à 40

ISSN 1291-6412
ISBN 9782348069543
DOI 10.3917/mouv.106.0027

Article disponible en ligne à l'adresse :

https://www.cairn.info/revue-mouvements-2021-2-page-27.htm

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.
© La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

© La Découverte | Téléchargé le 08/06/2022 sur www.cairn.info via Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (IP: 194.57.247.37)

« Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif. »

Entretien avec Christophe Dejours

Dans cet entretien, Christophe Dejours revient sur les raisons historiques qui ont façonné l'impensé politique de l'organisation du travail : du côté des employeur·ses, captation scientifique par les ingénieurs du thème de l'organisation du travail ; du côté des travailleur·ses, faiblesse militante et philosophique d'une conception robuste de la coopération. Christophe Dejours dégage les conditions d'apparition et de préservation d'un travail vivant. Il souligne ainsi l'importance d'espaces délibératifs autour de l'activité partagée, espaces qui doivent être nourris moins d'attitudes psychologiques, d'empathie et de bienveillance à l'égard des travailleur·ses que d'une véritable connaissance de l'activité de travail, des exigences épistémiques de la coopération. Une science du travail doit être remise au centre de la lutte pour la politisation de son fonctionnement.

Propos recueillis par Simon Cottin-Marx et Stéphane Le Lay

Mouvements : *Dans ce numéro, ce qui nous intéresse, c'est de comprendre pourquoi l'organisation du travail, la manière dont s'organise le quotidien des salarié·es, est un impensé politique. Pourquoi, contrairement aux conditions de travail, le sujet est-il rarement l'objet de mouvements sociaux et politiques ?*[1]

Christophe Dejours : Comment se fait-il que les organisations syndicales et les partis politiques se préoccupent si peu de penser le rapport entre travail et démocratie ? C'est une question très importante. Comment se fait-il qu'on soit passé à côté de cette question de la centralité politique du travail ? Comment se fait-il que cette question soit, à ce point, un impensé ?

Il y a plusieurs raisons qui se conjuguent de manière assez étroite. Aux débuts de l'industrialisation, au moment du capitalisme sauvage, la dureté

1. Psychiatre, psychanalyste. Professeur émérite à l'Université de Nanterre et responsable scientifique de l'Institut de psychodynamique du travail (Paris).

© La Découverte | Téléchargé le 08/06/2022 sur www.cairn.info via Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (IP: 194.57.247.37)

des rapports de domination dans le travail est effarante. On le voit bien dans les grandes enquêtes ouvrières qui sont faites par Marx et Engels en Angleterre, Benoiston de Châteauneuf et Villermé en France. Le travail, c'est le théâtre par excellence de la domination, de la violence, de l'injustice. Ce ne sont pas seulement des atteintes à la dignité, mais aussi des atteintes à la vie des gens. Des enfants qui bossent 12 à 14 heures par jour… Donc si vous voulez, le mouvement ouvrier s'est constitué autour de l'idée que, ce qu'il fallait, c'était abattre la domination patronale et sa complicité avec l'État. Et que si on réussissait à la vaincre, on pourrait envisager une vie dans le travail qui soit bienveillante, qui soit traversée par des idéaux de justice, etc. Tout ça allait de soi : si on se débarrasse de la domination, on peut réenchanter le monde du travail.

Se débarrasser de la domination, c'était la seule pensée. Mais ce n'est pas une pensée sur le travail, c'est une pensée sur la domination. Et tout le mouvement ouvrier se constitue autour de ça.

Quand Marx réfléchit comme philosophe, il voit le travail comme un instrument, un moyen de la domination. Le lieu même d'exercice de la domination capitaliste. Il a aussi commencé à développer un autre volet, la question du travail vivant et la possibilité du travail comme « être générique de l'homme » pour reprendre ses termes, qui ne se réduit pas à un abattage de la domination. Il y a dans le travail quelque chose de plus substantiel, qui est même constitutif de l'être, générateur de l'humanité de l'homme. C'est ce qu'il écrit dans les *Manuscrits parisiens de 1844*, qui sont très intéressants. Mais, c'est sur cette polarisation autour de la question du pouvoir que s'est construit le mouvement ouvrier, et il n'a pratiquement jamais pensé l'organisation du travail en tant que telle.

Pour comprendre les choses, il faut se déplacer, quitter l'analyse qui part de la condition ouvrière et se déplacer du côté des patrons. Et voir comment, eux, ils ont pensé le travail de leur côté. Et, très tôt, ils ont vraiment pensé, avec force et moyens, cette question de l'organisation du travail. Toutes les formes d'organisation du travail pensées par le patronat sont indissociables d'une préoccupation de la domination. Toute théorie de l'organisation du travail, toute conception et mise en œuvre de l'organisation du travail est constamment tendue par la préoccupation de penser et maîtriser l'ordre social de l'entreprise. Ils sont habités par ça. Et ce qu'ils veulent, c'est abattre les résistances ouvrières qui naissent ici et là, qui ralentissent, freinent, s'opposent, se mettent en grève.

Le patronat est obnubilé par le fait que les ouvriers n'obéissent pas. Il faut non seulement dominer les ouvriers, mais obtenir le maximum d'eux. Et il va y avoir des hommes qui réfléchissent à ça. Le plus connu c'est Taylor. Que j'ai lu et relu. C'est un ingénieur médiocre, il ne fait aucun apport technique aux sciences de l'ingénieur, toute sa pensée c'est la domination. À l'époque, un débat va s'engager autour du système Taylor, il est même passé en procès au Sénat américain. Son organisation scientifique du travail est attaquée, car inhumaine, elle dégrade l'homme. Il y a clairement un débat politique autour de cette question. Et Taylor va l'emporter, mais ce n'est pas sur un discours d'ingénieur, sauf si on considère

© La Découverte | Téléchargé le 08/06/2022 sur www.cairn.info via Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (IP: 194.57.247.37)

que c'est un manager. *Principles of scientific management* (1911), c'est vraiment l'exercice du pouvoir à l'intérieur de l'entreprise.

Donc, il y a une dissymétrie considérable, avec d'un côté les ouvrier·es incapables de penser le travail alors que le patronat investit beaucoup d'efforts pour en maîtriser les différentes dimensions. Ils pensent la domination par le travail. Et il ne s'agit pas seulement de dominer le monde du travail, il s'agit aussi de transformer le travail pour dominer le monde social. Et ils pensent le travail, avec un incroyable détail avec Taylor, mais aussi Fayol, qui est au moins aussi important que Taylor en France, et qui a fait nombre d'expérimentations, et encore bien d'autres, comme Jules Amar, tenu pour être l'un des fondateurs de l'ergonomie et de la physiologie du travail en France.

Les différentes formes d'organisation du travail qui se sont succédé (elles ne sont pas très nombreuses : le taylorisme, le fordisme, la période de la restructuration des tâches industrielles dans les années 1970, le système japonais et maintenant le tournant gestionnaire), ce sont toutes des pensées de la domination, de la domination par le travail.

M. : ***Si la question de l'organisation du travail est si investie par le patronat, pourquoi le mouvement ouvrier ne s'en est pas emparé ?***

Les patrons ont pensé l'organisation du travail comme un problème politique à part entière. Du côté des ouvrier·es, cela n'a pas été le cas. Ils pensent les conditions de travail, car il y a une hiérarchie des urgences. Le problème, c'est de protéger d'abord les corps contre les accidents du travail. Car c'est effarant ce qui se passe : les maladies professionnelles, la destruction, les mutilations des corps. Il y a la discipline de la « faim », on s'occupe d'abord de survivre (c'est la lutte pour la réduction de la journée de travail), puis de la protection des corps et on verra ensuite pour le reste. Et donc ils sont très en retard sur cette question. Et si Marx a commencé à réfléchir sur les rapports entre travail et humanitude, le travail comme être générique de l'homme, le travail comme lieu de créativité et de solidarité, il n'y a pas de relais ou très peu. Le mouvement ouvrier, déjà du temps de Marx, s'engage dans une voie qui passe à côté du problème de l'organisation du travail. Une des raisons pour lesquelles Marx lui-même est en partie responsable de cette orientation du mouvement ouvrier qui perdure jusqu'à aujourd'hui, c'est que s'il arrive à penser le rapport individuel au travail (il dit que le travail est vivant, individuel et subjectif), s'il parle de la coopération, il n'a pourtant pas de théorie de la coopération. L'œuvre philosophique de Marx sur le travail s'arrête aux rapports individuels au travail. Les conditions de travail, le salaire, la condition ouvrière, ça relève à part entière de la responsabilité politique du prolétariat et de ses représentants. J'ai du mal à comprendre comment les organisations ouvrières sont passées à côté de cette question pourtant importante. Elles ont considéré que l'organisation du travail était un problème scientifique, un problème d'ingénieur, pas un problème politique. Comment la majorité des dirigeants ouvriers ont-ils pu penser que l'organisation du travail c'était un problème de scientifiques ? Il y a un mystère.

© La Découverte | Téléchargé le 08/06/2022 sur www.cairn.info via Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (IP: 194.57.247.37)

Je pense qu'il n'y avait pas que la domination, la cohérence et la rationalité de la pensée patronale sur l'organisation du travail pour expliquer la faiblesse des organisations ouvrières dans ce domaine. Il y avait aussi le fait que les sciences de l'ingénieur s'imposaient dans toutes les institutions d'enseignement. La description du monde était capturée par les ingénieurs. C'est la domination symbolique qui est, ici, en question, et pas seulement la domination par la force. Il y a d'abord la formation des élites qui vont devenir des ingénieurs, des managers et des dirigeant·es. Mais il y a ensuite comme un « ruissellement ». Tout le monde est pris dans la conception ingénieriale en raison de ses victoires, des conquêtes incessantes et des innovations techniques qui exaltent la puissance des ingénieurs. C'est fascinant… Les gens croient que l'organisation du travail, c'est une affaire de sciences. Et ils ratent le rendez-vous avec le fait que l'organisation du travail constitue en réalité une stratégie politique. Seuls les gens qui ont la pratique du travail peuvent révéler la réalité de cette organisation du travail. C'est à partir de l'analyse du travail par en bas qu'il est possible d'en comprendre les incidences politiques. C'est un vieux débat, qui était déjà chez Marx. Est-ce l'évolution des rapports de production qui détermine le progrès scientifique et technique ou est-ce le progrès scientifique et technique qui détermine le développement des forces productives et les rapports de production ? Il est clair que tout le monde a tranché en faveur de la seconde explication, alors même que Marx affirmait le contraire. Le taylorisme (transformation des rapports de production) précède le fordisme (transformation technique de la production).

M. : ***Les mouvements sociaux de l'époque n'ont pas tous adhéré au fordisme. Les socialistes utopiques et la branche libertaire présente dans l'Internationale pensaient le travail autrement. Il y a eu des affrontements idéologiques. Par exemple, à la fin du XIXe siècle, Jean Jaurès avait soutenu les ouvriers d'une verrerie de Carmaux contre leur patron, et les avait aidés à lancer une grande souscription. Les ouvriers avaient pu acheter leur propre usine. Celle-ci va être dirigée par les communistes qui vont mettre en place la même organisation du travail que dans l'entreprise capitaliste. Et rapidement, les militants anarcho-syndicalistes, qui refusaient le retour de la discipline verticale, vont être licenciés. Même dans leur usine, ils n'ont pas réussi à essayer autre chose.***

Ce n'est pas très étonnant, car le mouvement ouvrier s'est structuré avec l'idée que l'organisation du travail est une affaire de scientifiques. De ce fait, il l'abandonne, sans le savoir, à l'initiative patronale. Pour le mouvement ouvrier, tel qu'il s'est organisé, le seul problème du prolétariat, c'est la constitution des rapports de force pour la conquête de l'État. L'idée directrice, c'est qu'une fois les dirigeants remplacés par des dirigeants communistes, socialistes, le monde du travail va se réenchanter par lui-même. Ce qui n'est pas vrai du tout. C'est, me semble-t-il, cette erreur qui est à l'œuvre dans l'histoire que vous racontez : les nouveaux dirigeants reconduisent l'organisation du travail pensée par l'adversaire. Lénine était

© La Découverte | Téléchargé le 08/06/2022 sur www.cairn.info via Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (IP: 194.57.247.37)

un admirateur de Ford (qui était un grand ingénieur, animé par ailleurs d'une pensée totalitaire). Sa préoccupation n'était pas la démocratie dans le travail. C'était celle de la domination du travail et de la production. Tout le mouvement ouvrier s'est engagé là-dedans. Ceux qui doivent ensuite penser le politique, c'est le comité central du Parti. Les autres, les ouvriers, servent à construire un rapport de force, mais pas à penser. Il n'y a aucune confiance dans les prolétaires, dans le peuple, dans les individus, dans l'intelligence ouvrière.

Il y a eu des exceptions. Un certain nombre de mouvements anarchistes et anarchosyndicalistes, des organisations ouvrières ont tenté de réfléchir sur le travail. Comme les conseils ouvriers en Italie ou le *guild socialism* en Angleterre. Et c'est intéressant, car on voit comment ils ont réfléchi au travail lui-même et se sont attaqués à l'organisation du travail. Ils ne la nomment pas exactement comme ça, mais c'est bien la manière de gouverner, de diriger les entreprises qu'ils abordent. Ils ne vont pas jusqu'à l'analyse du travail vivant, mais ils posent la question de la hiérarchie, du commandement, de la discipline. Il y a des expériences concrètes de renversement des rapports de domination, avec l'idée que c'est la base qui choisit ses chefs. Au niveau de chaque entreprise, ce sont les ouvrier·es qui choisissent celui qu'ils et elles veulent comme dirigeant. Dans ces expériences, c'est intéressant, il n'y a pas de déni du fait qu'on a besoin d'une hiérarchie. Peut-être même d'une certaine discipline. Mais, en tout état de cause, on a besoin de gens pour diriger, pour coordonner. Les ouvriers·es sont aussi conscient·es que, pour diriger, il faut des connaissances, de l'expérience, des compétences. Il y a des problèmes techniques que tout le monde ne maîtrise pas. Ils savent très bien ce qu'ils savent et ce qu'ils ne savent pas. C'est particulier aux ouvriers et aux paysans, ils sont très respectueux du savoir (un peu trop probablement), ils savent ce qu'ils savent. Ils se moquent des « experts » qui viennent de la ville pour leur donner des leçons. Mais cette ironie a des limites, car ils savent fort bien qu'ils ne savent pas tout.

J'ai travaillé cette question du *guild socialism*, qui est repris dans une vue d'ensemble par George Cole[2]. Dans ces expériences, il y a plein de choses, qui sont des renversements de la domination, des possibilités d'exercer un contrôle, des choix. Mais ça va plus loin, car il pense les rapports avec les consommateurs, comment orienter la production en fonction des besoins de la population, comment l'entreprise doit se mettre à l'écoute des consommateurs. Mais quand ils ont atteint un certain niveau de développement, ils ont été abattus…Et aussi bien en Italie qu'en Angleterre, ces expériences ont été durement écartées par le Parti communiste.

2. George Douglas Howard Cole, *Guild Socialism re-stated*, London, L. Parsons, 1920.

M. : ***Il y a aussi eu beaucoup d'expériences, dans les sociétés coopératives de production (SCOP), dans des associations, pour travailler autrement. En effet, statut n'est pas vertu. On retrouve les mêmes défauts que dans le monde du travail capitaliste, on retrouve du harcèlement, des relations de travail compliquées, etc. Mais pourquoi on ne trouve pas d'autres manières de travailler ?***

© La Découverte | Téléchargé le 08/06/2022 sur www.cairn.info via Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (IP: 194.57.247.37)

Pour moi, c'est un problème conceptuel venant de l'absence de théorie de la coopération. Et si on ne pense pas la coopération, alors on ne peut pas penser l'émancipation. On ne peut pas voir la puissance incroyable du travail. C'est un problème de la théorie du travail. On parle de « travailleur collectif ». Mais ça veut dire quoi ? Il faut analyser de quoi c'est fait, comment ça marche…

Pendant longtemps, on n'a pas compris que la coopération s'oppose à la coordination, c'est-à-dire aux ordres sur la manière de travailler (le travail prescrit). Mais sur quoi repose la coopération, le travail effectif ? Sur l'activité déontique, c'est-à-dire le fait que les exécutant·es, les travailleur·ses établissent entre elles et eux des accords et des normes sur la manière de tricher avec les ordres. Non pas uniquement dans le souci d'une subversion qui serait transgression, qui serait uniquement vectorisée contre la discipline et l'autorité. Mais ils trichent pour essayer de bien faire, car si on exécute strictement les ordres de la coordination, ça ne marche pas.

Même dans l'armée, si les hommes s'en tiennent à exécuter les ordres, c'est une armée vaincue. C'est ce que montre très bien Johann Chapoutot[3] dans son livre : les nazis ont compris ça très vite. L'officier fixe des objectifs à ses troupes, à son unité. Il ne donne pas les moyens. Il délègue toute la question de « comment on fait » à l'intelligence des soldats. Et c'est ce qui va devenir le fer de lance du tournant gestionnaire. À l'origine, Taylor c'est une prescription extrêmement fine de tous les segments de l'activité de travail. Avec une surveillance à chaque segment par quelqu'un qui représente la direction. Mais peu à peu, le système va évoluer vers moins de surveillance directe parce que, pour exercer la domination, on a trouvé des moyens plus puissants que la surveillance directe, où les travailleur·ses sont pris comme dans un piège : c'est l'autocontrôle, l'autosurveillance sans chef présent, par le truchement de l'ordinateur… en réalité, ils subvertissent toujours les prescriptions, car s'ils se limitaient à l'exécution des ordres, cela ne fonctionnerait pas. Mais dans ce dispositif, la place de la coopération est très affaiblie.

3. Johann Chapoutot, *Libres d'obéir. Le management du nazisme à aujourd'hui*, Paris, Gallimard, 2020.

Alors, pour pouvoir travailler ensemble, il faut subvertir les ordres. Ce n'est pas pour détruire le travail, mais pour que ça marche. Et pour que ça marche, il faut confronter l'expérience du travail de chacun·es. On commence des discussions contradictoires. Ça consiste en quoi de faire fonctionner un service hospitalier ? Une verrerie ? Qu'est-ce qui marche ? Qu'est-ce qui ne marche pas ? Il y a la question de l'efficacité, mais pas seulement. Qu'est-ce qui est compatible avec les gens ? Il y a des vieux et des jeunes, des costauds et des plus fragiles, certains ont des antécédents médicaux. Il faut que tout le monde trouve sa place dans l'organisation du travail. À ce moment, on se rend compte que la discussion ne porte pas seulement sur la question de l'efficacité, c'est un des critères, mais il y a toujours quelque chose d'autre qui n'est pas du côté de l'efficacité, de l'action ou de l'agir dans le monde objectif. On se pose la question de ce qui est bien ou mal, juste ou injuste, de savoir si tout le monde trouve sa place ou pas, et comment on fait pour travailler tou·tes

© La Découverte | Téléchargé le 08/06/2022 sur www.cairn.info via Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (IP: 194.57.247.37)

ensemble. On voit que les arguments qui s'échangent entre les gens ne portent pas seulement sur des arguments techniques ou scientifiques, ou objectifs, mais aussi sur des arguments éthiques, du juste et de l'injuste, du bien et du mal, etc. Et après, on pourrait ajouter que, dans ces arguments, il y a des choses qui touchent aussi à la santé. Et c'est très important. La santé, ce n'est pas seulement la santé du corps, c'est aussi la santé mentale. Et il ne faut pas s'en tenir seulement à protéger la santé, il faut aller jusqu'à la question du plaisir au travail, de l'intérêt au travail, du sens du travail. Comment accroître, finalement, la possibilité de rendre le travail intéressant. Car le travail peut être intéressant si je peux y investir mon intelligence.

Il y a trois grands domaines de discussion : l'efficacité dans le monde objectif, la justice dans sa dimension morale pratique, et la dimension subjective. Ces discussions-là aboutissent à des accords entre les membres d'une équipe dont la sommation aboutit à la constitution de règles de travail. Les règles d'un collectif de travail. Vous avez une équipe d'infirmières dans un service de cardiologie. Il y en a un autre à côté, eh bien chaque équipe fabrique ses règles. Pourquoi ? Parce que les règles sont faites pour les gens qui sont dedans, et pas pour ceux qui sont dehors. Et comme ce ne sont pas les mêmes personnes, les règles ne sont pas exactement les mêmes, mais elles sont à la fois les plus justes et les plus efficaces. Cette activité de production de règles, on appelle ça l'« activité déontique ».

Il faut des espaces de délibération, des espaces où les gens puissent confronter leurs points de vue. C'est très intéressant et c'est possible. Ça a été possible à l'époque de l'État Providence, il y avait des espaces de délibération, qui étaient tolérés par l'organisation du travail. L'État Providence était très habité par les idées du Conseil National de la Résistance, qui a commencé à repenser le travail. Ces idées ont permis que, dans les collectifs de travail, les gens se réunissent. J'ai vu ça dans différents endroits, dans les hôpitaux, dans les chantiers du bâtiment, dans la chimie, dans le nucléaire. Les gens se réunissaient pour discuter du travail, ensemble, de comment on fait. On a un objectif, comment fait-on pour l'atteindre ? Et par exemple, dans une centrale nucléaire, vous avez deux tranches, deux équipes qui ne travaillent pas de la même façon. Et comme elles ne travaillent pas de la même façon, puisqu'elles n'ont pas constitué les mêmes règles, elles n'usent pas les réacteurs de la même façon. Et au moment où arrive la maintenance, on ne change pas les mêmes pièces dans les deux réacteurs. Et au bout d'un moment, l'histoire de l'organisation du travail, de la coopération, elle se matérialise dans les objets techniques. Et la tranche numéro 1 ne se pilote pas comme la tranche numéro 2. L'histoire humaine de la coopération finit par s'inscrire dans les installations elles-mêmes.

Cette idée de diversité est importante. L'activité déontique invente plusieurs chemins. Les gens cherchent les meilleurs compromis en sorte de construire un monde ouvert à la pluralité des individus. Quand on tient cette question de la coopération, on se rend compte que c'est le mode le

© La Découverte | Téléchargé le 08/06/2022 sur www.cairn.info via Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (IP: 194.57.247.37)

plus puissant pour libérer l'exercice des intelligences individuelles. C'est ça qui est extraordinaire, la coopération ne peut se constituer que sur la base du fait que, dans une équipe, on sait que les gens ne sont pas tous pareils. Et c'est ça qui nous intéresse. La diversité des gens apporte quelque chose au travail, qui n'est pas seulement une efficacité, mais aussi un sens du travail collectif qu'on ne peut pas découvrir sans la confrontation de points de vue et de l'expérience des autres. Grâce à l'autre, je découvre du travail que je fais moi-même, des choses que je ne savais pas. Et plus je prends conscience de la manière dont je m'implique dans le travail, plus je deviens intelligent·es. Et c'est ça qui est extraordinaire, c'est que dans cette révélation de l'intelligence au travail, c'est l'ensemble des compétences collectives qui s'accroît. Il y a un rapport synergique entre la coopération et le développement individuel de l'intelligence.

Si les conditions de la coopération ne sont pas réunies, les individus ne peuvent s'engager comme ils pourraient le faire si la coopération était effective. Cette activité déontique se révèle en fin de compte comme le chaînon intermédiaire principal de la démocratie. Parce que l'espace de délibération en question est constitué comme un espace public. Ce que les gens opposent dans la discussion, ce qu'ils confrontent, ce sont ces arguments mixtes de technique, d'éthique et de subjectivité, qu'on appelle une opinion. Donc, c'est un espace de confrontation des opinions ; c'est constitué comme l'espace public, même si c'est dans une entreprise privée. Et lorsque cette activité déontique se développe, vous avez vraiment un exercice de la démocratie *in statu nascendi* à partir du travail. Et l'expérience du travail, c'est ce qu'il y a de plus ordinaire et de plus répandu. Et si on cultive les espaces de délibération, on cultive l'apprentissage de la démocratie par le travail. Et ce n'est pas une pratique simple, ça ne marche que si les gens parlent, se mouillent, disent ce qu'ils pensent. Il faut donc qu'ils se mettent à parler, il faut oser dire ce qu'on pense, et, de ne pas penser comme l'autre, implique d'être prêt à se justifier. C'est compliqué, il y a des problèmes de rhétorique, il faut oser parler. Et la démocratie ne marche que si tout le monde dit, témoigne de son travail. Ce sont des choses passionnantes, et si vous les étudiez dans le travail, vous découvrez la démocratie en train de se faire. Le travail est une ressource incroyable pour la démocratie.

M. : ***Est-ce que vous pouvez donner des exemples de coopérations ? Car elle existe partout, pour que le travail fonctionne, il faut de la coopération même*** a minima***. Comment s'organise cette délibération ? Comment ce dialogue peut-il être mis en place par les managers, ou porté par le bas, par les salariés·es ? Aussi, dans certaines organisations, comme les coopératives ou les associations, on voit que la question de l'organisation du travail est parfois posée, mais le travail s'institutionnalise et il n'y a plus de réelle délibération, même si c'était le cas à l'origine.***

D'abord, il n'y a pas toujours de la coopération. Avec le tournant gestionnaire et la gouvernance par les nombres, l'évaluation individualisée

© La Découverte | Téléchargé le 08/06/2022 sur www.cairn.info via Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (IP: 194.57.247.37)

des performances, la standardisation des modes opératoires, on a tellement cassé les collectifs que par endroit il n'y a plus de coopération du tout. C'est chacun·es pour soi. Donc on pourrait se retrouver devant une contradiction théorique : on dit qu'il n'y a pas de possibilité de production s'il n'y a pas de subversion de la tâche par l'activité, ou pour le dire autrement du travail prescrit par le travail effectif, et si au niveau collectif il n'y a pas gestion de l'écart entre la coordination et la coopération. Or c'est vrai que dans le système actuel le patronat et l'État attaquent la coopération, car ils ont compris que c'était l'origine de la démocratie. C'est pour ça qu'ils veulent l'éliminer. Margaret Thatcher, c'est « *There is no such thing as society* », il n'y pas de société, il n'y a que des individus. Pourtant, cela marche quand même. Mais ce n'est pas de la coopération. C'est une coopération réduite à la compatibilité entre instances, pour reprendre l'analyse durkheimienne de la coopération mécanique. La coopération mécanique, c'est la compatibilité entre une instance matérielle, la chaîne par exemple, et puis les êtres humains et les autres outils. Quand les gens sont complètement individualisés, qu'ils ne peuvent même plus discuter entre eux, ce qui va permettre que ça tourne quand même, c'est que l'ouvrier·es doit faire un travail compatible avec le fonctionnement de la machine ou avec l'objet technique. La chaîne de montage, c'est typiquement ça. Sur les chaînes de montage, ils alternaient les nationalités pour que les gens ne puissent pas se parler. C'est ce que j'ai vu chez Citroën par exemple. Mais chacun doit quand même trouver le truc qui lui permet d'être compatible avec la chaîne. Donc ça fait une coopération et une production, mais de qualité médiocre. Il y a beaucoup de ratés, de retouches. On est obligé de monter des systèmes de surveillance… Les dirigeants fordiens sont prêts à perdre en coopération et la réduire à la compatibilité entre instances parce qu'ils ont la domination. Taylor faisait déjà ça. Maintenant c'est pire : la domination et l'individualisation passent par la mise en compatibilité du travail vivant avec les logiciels. On n'avait pas prévu qu'on allait introduire les ordinateurs sur chaque poste ouvrier. La bataille des logiciels, c'est la bataille de la domination. Maintenant, vous ne pouvez plus rien faire sans y entrer, et tout devient « traçable ». Ce n'est pas une coopération, les gens font seulement le minimum pour que ça marche. Et il y a une perte de qualité, car l'usage du logiciel suppose un degré élevé de standardisation des modes opératoires, ce qui est complètement aberrant, notamment pour les activités de service. Les patrons perdent en qualité, mais ils gagnent en domination. Ce que l'on découvre aujourd'hui, c'est que la domination, de manière encore plus cynique qu'avant, c'est plus important que la qualité de la production. Et si à la fin, vous sortez des services médicaux qui sont moins bons qu'avant, eh bien tant pis. Vous prendrez ce qu'on vous donne : une médecine déshumanisée. C'est fait. Et vous devez l'accepter et vous en contenter, sinon vous n'aurez rien du tout. On dégradera la qualité de la bouffe et vous mangerez ce que l'on vous donnera. Vous prendrez les médicaments qu'on vous donnera. Et vous vous inclinerez, parce que la domination permet de vous y contraindre.

© La Découverte | Téléchargé le 08/06/2022 sur www.cairn.info via Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (IP: 194.57.247.37)

Premier point donc, il n'y a pas toujours coopération. Maintenant, est-ce qu'il y a des exemples ? Penser une direction d'entreprise, qu'on n'appellera pas gouvernance, mais bien gouvernement d'entreprise ou direction, qui repose sur ce qui est au principe de la production, notamment de valeur, mais aussi au principe du plaisir au travail, de l'accomplissement de soi au travail, de l'enrichissement des compétences collectives, démocratiques, etc. On a des expériences de ça. L'équipe de recherche que je dirige a eu des demandes, qui viennent de petites entreprises. Ce n'est pas le CAC 40 qui va demander ça, pour eux la domination ne se discute pas. En revanche, dans les PME, elles se rendent compte que, dans certains cas, si elles appliquent le modèle de la gouvernance par les nombres, c'est une catastrophe. Leur poche de survie, c'est la qualité de la production, et elle repose sur l'intelligence individuelle et collective. C'est pour ça qu'elles en viennent à la coopération, car le modèle imposé par les grandes entreprises ne marche pas.

Qu'est-ce que je tire de ces expériences ? Le principal point d'achoppement, c'est qu'on ne peut pas agir rationnellement sans concept. Autrement dit, si vous voulez développer la coopération, il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif. Si vous n'avez pas ces concepts, vous n'y arrivez pas. Vous commencez des projets et vous ratez les rendez-vous avec les moments où ça pourrait se développer. Il y a trois dimensions à la coopération : la coopération horizontale avec les pairs, la coopération verticale avec les chefs, mais aussi des chefs avec les subordonné·es, dans les deux sens. Et c'est un vrai problème la coopération verticale, avec la question de la discipline, très intéressante et importante, car il n'y a pas de coopération sans discipline. Et la discipline veut aussi dire que parfois il y a de l'indiscipline. Ce n'est pas la dictature ni la tyrannie, mais la discipline, c'est que, quand on prend une décision en collectif, tout le monde est loyal et respecte la décision. Sinon ça ne marche pas. Ce sont des questions assez compliquées et qui fâchent. Et enfin, le troisième élément, c'est la coopération transverse, qui renvoie à la qualité d'un travail, notamment de service, comme celui de l'enseignant·es, du vendeur·es, du médecin, etc. La qualité du service ne dépend pas que de lui, mais aussi d'une mise au travail du bénéficiaire du soin, de l'enseignement. Si vous voulez comprendre la crise de l'école aujourd'hui, c'est qu'on n'arrive plus à créer la coopération entre l'élève et la prof, on a cassé les ressorts de la coopération, les élèves ne veulent plus coopérer avec les enseignant·es. Or la qualité de l'enseignement ne tient pas seulement aux qualités de l'enseignant·es, mais aussi à celle de la coopération que vous arrivez à créer avec les élèves et à leur mise au travail. Cela dépend de la mise au travail de l'élève, du fait qu'il mette son intelligence à lui dans le procès de travail pour pouvoir profiter de l'enseignement qui lui est donné. Et ça on ne l'a pas pensé. Et ce n'est pas seulement « j'ai envie », c'est se mettre au travail. Et donc la qualité d'un service dépend de la capacité à créer la coopération entre le bénéficiaire et le prestataire. Sachant que tous les bénéficiaires ne sont pas les mêmes et que vous devez ajuster à chacun. Ce qui complique beaucoup les choses.

© La Découverte | Téléchargé le 08/06/2022 sur www.cairn.info via Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (IP: 194.57.247.37)

Trois dimensions à la coopération donc. Dans la coopération verticale, qu'est-ce qui change, quand on travaille la démocratie ? La qualité principale du chef, ce n'est plus de donner des ordres. Ça arrive, mais au fond c'est un peu à la limite de son domaine. L'essentiel du travail du chef, c'est d'entretenir l'espace de délibération. Et donc d'être capable d'entendre ce que les gens disent. Une fois qu'il ou elle comprend comment les membres de son équipe travaillent effectivement, et que cela ne correspond pas à ce qui est prescrit par la direction, son boulot, c'est d'aller le défendre face à sa hiérarchie. Ça, c'est un métier, un savoir-faire que le gars du bas ne peut pas connaître car ça s'apprend, et en général il ne l'a pas appris. Si j'écoute les gens de mon équipe, je deviens leur obligé, et si je suis dépositaire de ce qu'ils ont dit, je dois le faire remonter. C'est donc tout un travail qui vise à l'institutionnalisation des accords normatifs et de l'activité déontique. Et ça ne marche que si vous avez un chef qui est capable de retraduire dans le langage des chefs, avec la rhétorique qu'il faut, « c'est ça qu'il faut faire, je vous explique ». Et ce travail de traducteur dans le langage du CODIR, c'est un métier. Et puis, à force de parler avec elles et avec eux, vous faites évoluer le CODIR, vous changez le CODIR, qui se met aussi à apprendre à écouter le travail. Tout le monde bouge.

Un bon chef, c'est quelqu'un qui est capable d'entretenir l'espace de délibération. Comment l'entretient-on ? En étant capable d'écouter les gens. Le secret fondamental de cet espace de délibération, c'est que l'intelligence des gens est en avance sur la conscience qu'ils en ont. On développe des habiletés, des capacités. Et quand on interroge les gens, ils disent « c'est naturel, c'est automatique ». Mais non ! Comment apprend-on à ne plus avoir peur ? « C'est une question d'habitude », eh bien non, ce n'est pas une question d'habitude. Les gars pour ne pas avoir peur, il leur faut acquérir une habileté du corps, qui n'est pas donnée du tout et c'est quand on commence à en discuter avec eux que les gars, tout à coup, s'en rendent compte. Que ce n'est pas une question d'habitude, mais une question d'aptitude ou d'intelligence à avoir développé des habiletés du corps. Par exemple, pour avancer sur une poutre au-dessus du sol, je dois être sûr que mon pied sait palper la poutre. Et palper la poutre, avec une chaussure de sécurité, ce n'est pas du tout évident. Les gars font ça tout le temps, mais n'en ont pas la connaissance conceptuelle… Donc l'espace de délibération, c'est un espace où les gens parlent aux autres. Et parler, c'est le meilleur moyen pour penser. C'est un espace de révélation des savoir-faire, de l'intelligence. Ça ne marche que si vous parlez à quelqu'un. Mais pas n'importe qui, quelqu'un qui vous écoute. S'il ne vous écoute pas, ça ne marche pas. Il y a une équité entre le risque que prend celui qui parle et le risque que prend celui qui écoute. Écouter, c'est très dur. Pourquoi ? Parce que le risque qu'il y a à écouter, c'est d'entendre. Et si vous entendez la collègue qui dit le contraire de vous, et que vous vous dites « merde, elle a peut-être raison », c'est vous qui êtes emmerdé, car ça remet en cause votre conception, vos valeurs. Ça peut aller très loin. Le doute s'empare de vous. Donc, un bon chef, c'est celui ou celle qui sait écouter et prendre le risque d'écouter ses subordonné·es.

© La Découverte | Téléchargé le 08/06/2022 sur www.cairn.info via Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (IP: 194.57.247.37)

Et pour écouter, il faut des concepts. Pas seulement de la sensibilité, de l'empathie, tout ce baratin irénique de la psychologie ambiante… Écouter… On dit en médecine : « on ne trouve que ce qu'on cherche, et on ne cherche que ce que l'on connaît ». C'est paradoxal, mais c'est la vérité. Si vous connaissez quelque chose, vous allez le chercher et d'un coup vous l'entendez. Pire, quelquefois vous allez chercher, et vous entendez un truc pas prévu. L'étonnement ne repose que sur le fait que vous cherchez ce que vous connaissez. La capacité de s'étonner sur quelque chose de nouveau dépend de votre savoir. La sensibilité est outillée par les concepts. Ça, c'est le problème de fond de la démocratie par le travail : si on n'a pas les outils conceptuels, si on n'a pas la culture de base sur ce qu'est le travail vivant, on ne peut pas le transformer dans le sens de la démocratie… il faut connaître ça. Autrefois, dans les écoles d'ingénieur, il y avait un respect pour les sciences du travail. Il y avait même, à Polytechnique, un stage ouvrier. C'était loin d'être suffisant, mais quand vous avez travaillé quatre mois à la chaîne, on ne vous a rien appris, mais vous avez fait une expérience. Ce n'est pas suffisant, mais les étudiant·es ingénieurs savaient qu'il y avait autre chose que le prescrit et les sciences de l'ingénieur pour décrire le travail. Il y a aussi l'expérience des gens. Aujourd'hui, à Polytechnique, on n'enseigne plus les sciences du travail, mais la gestion. Les ingénieurs sont des gestionnaires et plus du tout des ingénieurs. La démocratie par le travail suppose qu'on apprenne le travail, donc dans les écoles de cadres, il faut qu'on enseigne les sciences du travail. Ça créerait la possibilité pour les gens de développer leurs capacités de diriger, mais aussi à s'investir dans cet espace de délibération.

Tout le monde ne veut pas être chef, c'est très compliqué, il faut écouter. Et certaines personnes ont envie de faire le boulot avec les autres parce que c'est là qu'ils sont bons ; ils ne veulent pas lâcher ça pour des raisons individuelles et collectives. En plus, il y a des moments, la délibération n'aboutit pas à un consensus. On n'est pas d'accord, et on a le droit de ne pas être d'accord, mais il faut que quelqu'un décide. Et c'est le chef. C'est celui ou celle qui prend la décision, qui fait l'arbitrage. Et ensuite, il faut qu'on fasse ce que la chef a décidé. Pourquoi ? Parce qu'il y a cette question de la discipline. On a décidé qu'on le faisait comme ça, donc je le fais aussi. Jusqu'à preuve du contraire. Si on se rend compte que la décision ne convient pas, on reviendra dessus. On peut revenir, car on peut faire des erreurs. Mais quand on prend une décision, on ne va pas travailler en sens contraire. La question de la discipline est incontournable. On est loyal, sinon il n'y a pas de coopération ni d'action rationnelle possible. Il faut que tout le monde marche ensemble. Et puis, quelquefois, je fais ce qu'on a dit et que je désapprouve et je suis obligé de constater que ça marche, et j'apprends. Je me suis trompé. C'est ça qui est passionnant dans l'expérience du travail, on est obligé de reconnaître que d'autres avaient raison, qu'il fallait faire comme ça et pas autrement, ce qui m'oblige à me remettre en cause, à réfléchir. Et donc le travail, ce n'est pas seulement le temps de travail, mais aussi ce que je pense quand

© La Découverte | Téléchargé le 08/06/2022 sur www.cairn.info via Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (IP: 194.57.247.37)

je m'en vais de mon boulot. Et puis ça travaille, vous évoluez. C'est ce qui m'arrive tout le temps dans mon travail, les autres ont souvent raison.

M. : ***Est-ce que vous avez des exemples de coopération à nous donner ?***

Il y a eu des expérimentations de coopération, il y a déjà très longtemps dans l'histoire. Des expériences assez durables, notamment chez les marins aux XVIIe et XVIIIe siècles, avec des principes sur l'égalité entre les êtres humains assez incroyables. C'est de là aussi que sort la vraie lutte contre le racisme, contre les discriminations. C'est notamment ce que raconte l'historien Marcus Rediker, dans *Les hors-la-loi de l'Atlantique*[4]. Il y a un très beau chapitre sur l'énorme discipline qu'il y a chez les pirates, et en même temps l'invention de la démocratie. La discipline est importante, quand on est dans une phase critique, comme celle de l'abordage : celui qu'ils ont élu pour être chef de la manœuvre, quand il dit quelque chose tout le monde obéit, mais quand l'opération est terminée, il redevient comme les autres. Il n'a plus aucune prérogative particulière, et on divisera le butin. Il y a aussi une caisse de « sécurité sociale » avant la lettre. Des expériences bouleversantes, car en réalité ce sont eux les inventeurs de la grève. *To strike*, ça veut dire affaler les voiles. Les marins ont paralysé toute la marine anglaise, c'est la première histoire de grève. Donc si vous voulez, ce sont des expériences considérables dont nous n'avons que quelques résidus. Chez eux, il n'y a pas la théorie de la coopération, mais on retrouve des choses proches du *guild socialism*. Nous sommes héritiers de ces gens-là, car ce sont eux qui ont inventé la démocratie dans le travail et par le travail. C'est une histoire extraordinaire !

4. Paris, Seuil, 2017.

Et puis, il y a eu les conseils ouvriers qui ont vécu un certain temps. Et de notre côté, avec des membres de mon équipe, nous avons fait des expériences dans certaines PME, où l'on a monté des séminaires de direction, avec des dirigeant·es qui ont découvert le travail, et qui ont inventé de nouvelles manières de diriger, qui ont appris à écouter[5]. Et ça très rapidement. C'est incroyable. Je suis estomaqué quand les gens commencent à comprendre, à chercher… Ils ne sont plus dans le « je sais, ici il n'y a pas de question, il n'y a que des réponses ». Ça, c'est les gestionnaires. Ils sont dans le « je cherche », et quand ils se mettent à chercher, tout le monde se met à chercher. Et là, la coopération, ça part à toute vitesse, et les gens, quand ils lisent les bouquins sur le travail vivant, ils comprennent tout. Je suis moi-même assez sidéré de la rapidité avec laquelle des choses se transforment. C'est important, c'est très encourageant d'une façon, et en même temps il ne faut pas se leurrer, ce n'est pas parce que ça se fait rapidement que ça peut se généraliser comme ça. On est avec des personnes qui se sont heurtées à la limite du modèle économique actuel, qui ont des doutes et qui en plus ont peur pour l'avenir de leur entreprise. Il ne faut pas se leurrer, ceux qui comprennent d'un seul coup ont été travaillés par la butée du réel. Ça n'a pas marché et d'une certaine façon ils ont lâché toutes les défenses qu'ils avaient utilisées jusque-là. Pour faire appel à des gens comme nous, ils étaient déjà préparés d'une certaine façon à un changement de paradigme.

5. C. Dejours, *Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Paris, Bayard, 2015.

© La Découverte | Téléchargé le 08/06/2022 sur www.cairn.info via Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (IP: 194.57.247.37)

M. : Ce que vous dites, c'est que ce n'est pas un questionnement éthique à la base qui les a poussés vers la coopération, mais plutôt la crise économique qui pèse sur l'entreprise qui crée la motivation à la coopération. Mais encore une fois, dans ce que vous racontez, ce sont les dirigeant·es qui pensent l'organisation du travail. Mais les travailleur·ses ne peuvent-ils pas jouer un rôle pour renouveler le travail ? Tout dépend des dirigeant·es ?

Je ne crois pas. L'étape incontournable, c'est que les organisations syndicales s'emparent de la question du travail vivant. Pour le moment, cela reste l'apanage de patron·es éclairé·es ou d'entreprises dans lesquelles des gens ont des doutes. L'initiative part plus souvent du haut. On retrouve des gens qui sont quand même intéressés par l'aspect humain, mais aussi technique du travail. Je pense que c'est important de sensibiliser les cadres, de changer les formations. Par exemple, l'école de Rennes, qui forme les directeur·es d'hôpitaux, il faut carrément la supprimer et en faire une autre où l'on parlera de ce qu'est le soin du point de vue du médecin, mais aussi de l'infirmière, du brancardier, de l'aide-soignante. Il faut introduire les sciences du travail dans l'enseignement pour les cadres.

Mais il faut aussi que le mouvement parte du bas, des gens eux-mêmes. Il faut que les organisations dont les travailleur·ses se dotent pensent le travail. Or, aujourd'hui, c'est effarant, mais les syndicats ne pensent pas le travail. Pourtant, il n'y aura pas de démocratie qui ne passe par le travail. Car la vraie origine de la démocratie, c'est le travail. L'émancipation des Noirs, des femmes, ça s'est construit à partir du travail. Le travail ce n'est pas un supplément d'âme. Il n'y aura pas de démocratie si on ne comprend pas qu'elle se génère à partir du travail, et qu'il peut produire le meilleur, au niveau politique comme de la santé. Alors que si on ne fait pas cet effort d'apprentissage démocratique, on arrive à ce qu'il y a de pire : la domination. Ou bien vous apprenez cet exercice, ou bien la saloperie inverse. Et tous ces gens deviennent alors les agents de cette machinerie horrible qui est la domination d'entreprise, ces gens qui ne sont pas plus mauvais que les autres, mais qui deviennent des salauds. Qu'on le veuille ou non, le centre politique, démocratie ou tyrannie, c'est le travail. C'est peut-être très radical, mais je pense que si on veut refaire de la démocratie un jour, il faut se pencher sur le travail et corriger les erreurs de l'histoire, qui n'a jamais cru que l'expérience du travail pouvait nourrir une pensée politique originale sur la démocratie. ●

© La Découverte | Téléchargé le 08/06/2022 sur www.cairn.info via Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (IP: 194.57.247.37)