

Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication

## LA DEMOCRATISATION DU TRAVAIL

Partie I : Pourquoi démocratiser le travail ?

Partie II : Quelles formes peut prendre la participation  
au travail et qu'est-ce que la clinique du  
travail peut enseigner pour sa mise en  
œuvre ?

Autrice : Fabienne Gigandet  
Promotrice I : Isabelle Ferreras  
Promoteur II : John Cultiaux  
Année académique 2019-2020  
Mémoire [60] en sciences du travail

## *Remerciements*

*Voici que se profile la fin de ce qui fut un « accouchement difficile » : un premier thème abandonné - qui toutefois m'a amenée à découvrir des écrits fort intéressants – un deuxième thème passionnant qui a dû être investigué dans des conditions imprévues.*

*Je dois à beaucoup d'avoir parcouru le chemin.*

*Je remercie Isabelle Ferreras et John Cultiaux, ma promotrice et mon promoteur, pour leurs conseils précieux et leur soutien chaleureux, qui ont été déterminants, spécialement dans les moments où je ne voyais plus la route.*

*Antoine et Pino ont été des lecteurs attentifs, Marie-Claude s'est mise à côté de moi pour tenter de dégager un fil de mon premier thème, Marie-Noëlle et Manoëlle m'ont initiée aux tenants et aboutissants du cadre et de la procédure entourant le mémoire. Je les en remercie cordialement.*

*Je suis dans la gratitude envers Sophie, ma directrice, qui a aménagé mes conditions de travail pour que je puisse terminer ce mémoire dans les délais. Elle et mes collègues n'ont pas ménagé leurs encouragements.*

*J'ai aussi été soutenue par mes amies et amis, ma famille, Leo, qui ont déployé les stratégies les plus sympathiques pour que je garde le cap.*

*Pour m'avoir épaulée au quotidien avec attention, avoir pris en charge maison, enfant et le reste durant ces semaines, je remercie infiniment Pino.*

## Tables des matières

### **Partie I - Pourquoi démocratiser le travail ?**

0.	Introduction .....	6
1.	Une nécessité de définition .....	7
1.1.	Qu'est-ce que le travail ? .....	7
1.2.	Démocratie – démocratique : de quoi parle-t-on ? .....	9
2.	Pourquoi vouloir transformer le travail ? .....	9
2.1.	La vision marxienne : aliénations et exploitation – des notions toujours actuelles .....	10
2.2.	La vision féministe : le déni et la dévalorisation du travail des femmes .....	11
2.3.	La vision écologiste : le productivisme détruit la planète .....	12
2.4.	La critique de la normativité scientiste et du néolibéralisme .....	13
3.	Le travail : lutte des classes ou transformation ? Abolition ou émancipation ? .....	15
4.	La centralité politique du travail confère un réel pouvoir de transformation à la démocratisation du travail .....	17
4.1.	L'intuition démocratique des travailleuses et des travailleurs.....	17
4.1.1.	Régime d'interaction démocratique et méta-norme de justice démocratique .....	17
4.1.2.	La démocratie empêchée, entravée, désorganisée .....	19
4.2.	Démocratiser le travail pour démocratiser et changer la société .....	20
4.2.1.	Démocratiser le travail pour changer la société.....	20
4.2.2.	Démocratiser le travail pour démocratiser la société.....	21
5.	Quel rôle pour les syndicats ? .....	22
6.	Quelle démocratie ? Quelques pistes .....	23
6.1.	Les transformations du travail .....	24
6.2.	Des innovations institutionnelles pour inscrire les principes .....	25
7.	Conclusion .....	26
	Bibliographie.....	28

## **Partie II : Quelles formes peut prendre la participation au travail et qu'est-ce que la clinique du travail peut enseigner pour sa mise en œuvre ?**

0. Introduction .....	34
1. La participation dans le monde du travail .....	35
1.1. La participation en général .....	35
1.2. La participation des travailleurs et travailleuses dans l'entreprise .....	36
1.2.1. La <i>voice</i> comme participation minimaliste.....	37
1.2.2. La participation des travailleurs et travailleuses aux décisions...	38
1.2.3. Les multiples dimensions de la participation des travailleurs et travailleuses .....	39
1.2.4. La délibération de l'activité comme forme élémentaire de participation démocratique au travail .....	40
2. La clinique du travail.....	41
2.1. Une vision de l'humain .....	41
2.2. Une vision du travail .....	42
2.3. La clinique du travail comme pratique émancipatrice.....	44
2.4. Les grandes étapes de l'intervention en clinique du travail.....	45
3. Le cadre de la délibération du travail en clinique du travail .....	46
3.1. La place du savoir.....	46
3.2. L'analyse de la demande .....	47
3.3. Les acteurs de la délibération du travail .....	49
3.4. La délibération du travail proprement dite .....	51
4. Les enseignements de la clinique du travail pour l'instauration d'espaces de discussion sur le travail dans les organisations .....	55
4.1. La place du savoir.....	55
4.2. La conception des espaces de discussion sur le travail .....	56
4.3. Les acteurs des espaces de discussion sur le travail .....	56
4.4. Les espaces de discussion sur le travail.....	57
5. Conclusion.....	58
Bibliographie .....	60
<b>Note d'articulation .....</b>	<b>66</b>

## **Partie I**

### **Pourquoi démocratiser le travail ?**

## 0. Introduction

Plusieurs livres appelant à une démocratisation du travail, à sa libération ont eu un retentissement important ces dernières années<sup>1</sup>. Pourquoi cet engouement aujourd'hui ? A quoi correspond la résurgence d'un projet qui occupait la réflexion des théoriciens critiques du travail et les expérimentations du mouvement ouvrier au début du XXe siècle, mais qui avait été rangé au rang des utopies depuis. La démocratisation peut-elle être une réponse aux défis du XXIe siècle, ceux du travail et aussi ceux de la société tout entière ?

Dans un premier temps, nous ferons un détour par les définitions des deux notions centrales de ce texte : travail et démocratie.

Dans un deuxième temps, nous tenterons de répondre à la question « Qu'est-ce qui ne va pas dans le travail qu'on en appelle à le changer ? ». Nous avons retenu quatre grands courants qui développent une critique du travail : la critique marxienne (aliénations et l'exploitation, des catégories toujours actuelles), la critique féministe (le déni et la dévalorisation du travail des femmes), la critique écologiste (le productivisme détruit la planète), la critique de la normativité scientiste et du néolibéralisme entendu comme projet politique.

Nous ferons état, dans un troisième temps, de quelques éléments du débat à propos de la centralité du travail.

La quatrième partie développe les arguments de celles et ceux qui pensent que la démocratisation du travail peut constituer une réponse pertinente aux critiques adressées au travail : pour les travailleurs et les travailleuses<sup>2</sup>, pour la société, pour la démocratie.

Nous nous interrogerons ensuite sur le rôle que pourraient prendre les syndicats dans ce processus de démocratisation.

Enfin, nous évoquerons brièvement les pistes pressenties, au niveau du travail lui-même et au niveau des innovations institutionnelles possibles.

---

<sup>1</sup> Voir notamment Coutrot, Th. (2018), *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Paris : Editions du Seuil ; Musso P., Supiot A. (2018), *Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ?* Paris : Hermann ; Supiot, A. (2015), *La gouvernance par les nombres*, Paris : Fayard ; Trentin, B. (2012), *La cité du travail. La gauche et la crise du fordisme*, Paris : Fayard.

<sup>2</sup> Notons ici que, dans ce document, les termes « travailleuses et travailleurs » rassemblent les personnes qui exercent une activité professionnelle, mais aussi toutes celles qui seraient désireuses d'être actives en emploi.

# **1. Une nécessité de définition**

## **1.1 Qu'est-ce que le travail ?**

Parler du travail demande de le définir : est-ce qu'on entend par là uniquement le travail salarié de la société postindustrielle ? Quelles autres formes et activités de production de biens et services peuvent être comprises dans ce terme ? Peut-il y avoir une définition universelle du travail, quelle que soit l'époque ou le lieu ? etc.

Cet effort de définition ne répond pas seulement à une nécessité méthodologique. Les réponses données à ces questions ne sont pas neutres et elles renvoient à des enjeux politiques spécifiques, comme le rappelle Alexis Cukier (2016).

Une vision purement anthropologique serait de définir le travail comme l'ensemble des activités des humains consacrées à la recherche ou à la production de leurs moyens de subsistance (Harribey, 1998) ou encore le travail comme irréductible de la vie de l'espèce humaine, car c'est le moyen par lequel elle satisfait ses besoins et se reproduit comme espèce (Deranty, 2016).

Une voie de questionnement s'ouvre à partir de là.

La première porte sur la sélection des activités humaines qui répondent à cette définition ? Ainsi, à partir des années 1960-1970, les féministes ont questionné la non-prise en compte, dans la définition habituelle du travail, des activités domestiques réalisées majoritairement par les femmes (tâches ménagères, d'éducation, de soin, de reproduction), alors qu'elles sont essentielles à la vie et à la survie de l'espèce. Elles ont montré que cette répartition inégale entre femmes et hommes des différentes activités relevait d'un rapport social, celui de la division sexuelle du travail, et non d'une quelconque naturalité.

Une deuxième question découle de la définition anthropologique : peut-on réduire le travail à la seule finalité instrumentale ?

Comme le montre notamment Christophe Dejours (2003, 2016), la souffrance au travail met en lumière, s'il le fallait, des enjeux subjectifs, existentiels et sociaux liés au travail qui infirme la thèse d'une finalité unique au travail. Hegel a retenu que, pour l'humain, le travail permet un triple rapport : à la nature (production de biens et services), aux autres (lien social) et à lui-même (épanouissement personnel, réalisation de soi) (cité dans Harribey, 1998, p. 9).

Sans entrer dans le débat et le détail, mentionnons ici que cette vision essentialiste du travail n'est pas partagée par tous les courants philosophiques. Par exemple, Hannah Arendt (1961, pp. 41-45 et 169-177) distingue l'œuvre et l'action, du travail et ce n'est pas ce dernier qui permet le lien social et l'accomplissement de soi.

Toutefois, une comparaison entre le travail de l'artisan du Moyen-Âge et celui de l'ouvrier des entreprises tayloriennes ou encore celui des managers d'un bureau d'études de notre période néolibérale, amène à devoir prendre en compte bien plus que l'activité elle-même pour décrire le travail de chacun·e.

« S'il convient de distinguer le travail de l'activité (la mobilisation de la personne pour réaliser une tâche prescrite), de l'emploi (la rémunération et l'intégration sociale dans l'exercice d'une profession) et du salariat (les institutions dont dépendent aujourd'hui le statut et les droits des travailleurs subordonnés), c'est donc que le travail dépend d'une pluralité de rapports sociaux, qu'il contribue en retour à configurer » (Cukier, 2016).

Une vision historique amène aussi à se souvenir que « certaines sociétés n'avaient jamais cherché à majorer leur consommation et leur production et que la production n'a pas toujours été dissociée des autres manifestations de la vie sociale » (Godelier [1978], cité dans Cukier 2016).

De ces considérations, on retiendra :

- Une définition du travail comme rapport social.  
« (...), si l'on considère qu'à chaque époque historique il n'est pas possible de séparer l'activité et le rapport social qui lui permet d'exister, alors, par analogie avec le capital comme rapport social, le travail est lui-même un rapport social, le même d'ailleurs que le précédent » (Harribey, 1998, p. 7).
- Une distinction entre catégorie anthropologique et historique du travail.  
« Nous dirons donc que le travail en tant que fraction de la vie humaine affectée à la recherche ou la production de subsistance est de nature anthropologique, mais que le travail en tant que rapport social est de nature historique, ainsi que la représentation du travail et la relation établie entre travail et statut social qui ne sont ni universelles ni immuables » (Harribey, 1998, p. 9).

## **1.2. Démocratie – démocratique : de quoi parle-t-on ?**

Pour le travail qui est le nôtre, nous n'entrerons pas dans les débats riches et féconds ouverts par toute tentative de définition de la démocratie. Nous nous limiterons, de manière pragmatique, à énoncer les définitions qui ont été retenues dans les écrits des auteurs et autrices<sup>3</sup> supports de ce mémoire.

La démocratie entendue dans ce document ne fait pas référence à la démocratie représentative. On pourrait dire que sous ce terme, c'est l'idée, voire l'idéal, qui sont convoqués plutôt que des institutions particulières.

Ainsi par exemple, Isabelle Ferreras (2007, p. 141.) ne propose pas une définition de la démocratie, mais appuie sa réflexion sur l'existence, en Occident, d'une méta-norme de justice démocratique. Cette norme est procédurale et veut que « chacun·e puisse prendre part à la définition des normes qui organisent le vivre ensemble » (2007, p. 132). Comme méta-norme, elle est première par rapport aux jugements substantiels.

Alexis Cukier parle d'une « définition ordinaire » de la démocratie : l'activité collective de délibération, de décision et d'organisation en vue de résoudre les problèmes rencontrés dans le cours de la vie sociale. (Cukier, 2018a, p. 28).

Le recours à John Dewey jalonne les réflexions et il n'est pas inutile de rappeler ce qu'il entendait par démocratie dans le contexte du travail : « l'individu doit participer à la détermination des conditions et des objectifs de son propre travail » (Cukier, 2018a, p. 25).

## **2. Pourquoi vouloir transformer le travail ?**

Avant de parcourir ce que peut recouvrir la démocratisation du travail, il est important de comprendre ce qui se trouve à la base de ce souhait de le transformer. Qu'est-ce qui ne va pas ou plus dans le travail tel qu'il est aujourd'hui ? A quels niveaux se porte la remise en question du travail ? Quels sont les impacts négatifs du travail sur la société actuelle ?

---

<sup>3</sup> Il est important de bien préciser que ce ne sont peut-être pas les définitions qu'ils et elles retiendraient « dans l'absolu » si la question leur était posée, mais bien celles repérées dans les écrits ici utilisés et qui, selon nous, structurent leurs développements.

Nous avons retenu quatre grands courants : la vision marxienne du travail, la vision féministe, la vision écologique, la critique de la normativité scientiste et du néolibéralisme comme projet politique.

### **2.1. La vision marxienne : aliénations et exploitation – des notions toujours actuelles**

La théorie critique du travail trouve sa source dans l'analyse que fait Marx du travail en tant que rapport salarial sous le capitalisme. A partir d'une analyse du capitalisme comme système économique et de production, il met notamment en évidence l'aliénation et l'exploitation dans lesquelles se trouve le salariat<sup>4</sup>.

Pour rendre les marchandises comparables entre elles sur le marché, le capitalisme a transformé leur valeur d'usage en valeur d'échange, c'est-à-dire en quantité de travail nécessaire à leur production. Cette opération a fait du travail réel, comme activité concrète et subjective, un travail abstrait, dont seule la dimension quantifiable est retenue. Là consiste la première aliénation : le travail réel devient « un autre que lui-même ».

La division technique du travail (parcellisation) et la mécanisation vont amplifier ce mouvement en renversant le rapport entre l'humain et la machine, l'humain devenant soumis à la machine. « Désormais, les individus sont dominés par des abstractions, alors qu'auparavant ils dépendaient les uns des autres » (Marx, K. [1857-1858], cité dans Renault, 2017, p.74).

Avec l'avènement de la catégorie sociale des détenteurs des moyens de production et le pouvoir qui leur est donné dans l'économie capitaliste, l'organisation du travail dans son ensemble n'est plus décidée par les travailleurs et travailleuses, mais par les propriétaires. Le travail devient donc complètement hétéronome, et donc là aussi aliéné.

Le système capitaliste consacre un rapport social inégalitaire, formé de deux groupes sociaux aux intérêts divergents. Les travailleurs et travailleuses, ne pouvant vivre hors système, se voient contraints d'entrer dans le système économique capitaliste en louant leur force de travail. Les salarié-es deviennent une marchandise – nouvelle aliénation ; qui se double d'une situation d'exploitation, car les détenteurs des moyens de production extorquent une plus-value sur le travail des salarié-es.

---

<sup>4</sup> Cette partie a été rédigée à partir du cours « Philosophie du travail », du Pr. M. Hunyadi, dispensé dans le cadre du Master en sciences du travail, Université catholique de Louvain-la-Neuve, 2018-2019.

Jean-Philippe Deranty (2011) remarque que la domination d'une classe sur l'autre, née de la domination du capital sur le travail, impacte de manière prédominante tous les autres niveaux de domination. Elle « (...) se reflète, comme on sait, dans les réalités institutionnelles et juridiques, dans les rapports de force politiques et dans les réalités culturelles et idéologiques. Elle s'exerce jusque dans les schémas de pensée et les formations subjectives. » (p. 74).

D'un point de vue philosophique, Marx souligne aussi que le capitalisme s'oppose au travail vivant qui est la seule « production authentiquement humaine » (voir le beau texte de Marx sur le travail [1844 rédaction, 1932 1<sup>ère</sup> parution] (1968), p. 22).

Face aux idéaux démocratiques de liberté et d'égalité, le système capitaliste est profondément injuste. S'il concrétise la liberté du marché ou celle des détenteurs des moyens de production, il bafoue celle des travailleuses et travailleurs ; il consacre une société profondément inégalitaire s'agissant du rapport social qu'elle produit et du rapport de subordination qu'elle suppose. Le compromis fordiste avait tenté d'atténuer cette injustice en intervenant notamment sur la redistribution des richesses, mais le néolibéralisme a choisi d'ignorer cet accord tacite. L'injustice devient de plus en plus criante, les inégalités se creusent (comme le montrent par exemple les travaux de Thomas Piketty) et devant la montée du chômage, la pression du marché de l'emploi et les menaces de délocalisation, la liberté des personnes face au travail est de plus en plus limitée.

## **2.2. La vision féministe : le déni et la dévalorisation du travail des femmes**

Dès les années 1970-1980, les féministes ont apporté une critique radicale au travail en revendiquant l'inclusion, dans le concept de travail, des activités domestiques (tâches ménagères, entretien de la maison, etc.), des activités de reproduction sociale (éducation, soins aux proches et aux enfants, etc.) et de reproduction (porter et mettre au monde les enfants).

Cette revendication a mis en relief le caractère politique et non seulement économique du travail. Si le travail est ce à partir de quoi on peut produire, reproduire et transformer la société, il est un moyen privilégié par lequel le pouvoir politique peut s'exercer. Ainsi, dans le but de perpétuer sa domination, la classe des hommes (comme groupe social organisé par des intérêts politiques) s'est approprié le travail de la classe des femmes en l'excluant de la définition du travail. (Cukier, 2018a, p. 123-124).

Ces travaux ont aussi ouvert au développement du concept de division racisée du travail, qui met en évidence l'existence de deux autres groupes sociaux profondément inégaux : personnes blanches et personnes racisées. Ils ont été notamment initiés par des féministes américaines racisées, au nombre desquelles Angela Davis (2007 [1982]) et bell hooks (2017 [1984]).

Kergoat résume :

« Les rapports sociaux de sexe et de classe, auxquels il faut ajouter les rapports sociaux de « race » (blancs *versus* groupes racisés), sont coextensifs ; ils organisent ensemble toutes les sphères d'activité et, ce faisant, ils se modulent les uns les autres, se recomposent et se réorganisent mutuellement et réciproquement » (Kergoat, 2009, cité dans Galerland et Kergoat, 2013, p. 47).

Ainsi, les féministes exigent la prise en compte et la valorisation du travail domestique, de reproduction sociale et de reproduction, mais demandent surtout que le travail qui produit du vivre en société ne soit pas « au service de la reproduction des institutions capitalistes, patriarcales et racistes, mais produisent des institutions et rapports sociaux démocratiques » (Cukier, 2018a, p. 125).

### **2.3. La vision écologiste : le productivisme détruit la planète**

Le système de production capitaliste fondé sur la croissance à tout prix met en péril notre survie sur la planète.

Si nous voulons enrayer le processus de destruction, il faut que les questions telles que « Qu'est-ce qu'on produit ? », « Comment produit-on ? » puissent être ouvertes au débat démocratique, notamment là où la production se passe, dans les entreprises.

Or, à l'heure actuelle, ces questions sont laissées dans les mains de la sphère économique et financière et ne sont mêmes pas encadrées par des législations, puisqu'elles sont complètement absentes du droit du travail, comme de celui des entreprises (Supiot, 2019c). Ainsi, aucune limite n'est mise à la prédation de la nature par le système néolibéral et sa logique d'une toujours plus grande rentabilité économique. Le travail et l'environnement y sont deux faces d'une même médaille (Supiot, 2019b). La nature et l'humain sont considérés comme des facteurs de production (ressources naturelles et ressources humaines), l'un comme l'autre est réduit au statut de marchandise, négociables sur le marché.

## **2.4. La critique de la normativité scientiste et du néolibéralisme**

Nous avons regroupé dans ce chapitre deux logiques à l'œuvre dans la société occidentale du XXI<sup>e</sup> siècle : la gouvernance par les nombres et du néolibéralisme et sa logique libérale de concurrence généralisée (Supiot, 2019 a, b, c).

La gouvernance par les nombres est née de la révolution informatique/numérique. Alain Supiot la compare à la révolution industrielle, dans son ampleur de transformation. Chacune d'elles a créé un imaginaire collectif :

- Imaginaire mécanique pour la révolution industrielle, avec la montre comme objet fétiche et la figure du travailleur et de la travailleuse comme rouages d'une machine mécanique ;
- Imaginaire cybernétique pour la révolution numérique, avec l'ordinateur comme objet fétiche et la conception du travail humain comme planifiable, programmable selon la chaîne « objectifs -> indicateurs de performance -> évaluation des résultats -> rétroaction ».

Cet imaginaire cybernétique a infiltré presque tous les domaines de nos vies, en laissant entendre que tout est maîtrisable, quantifiable, gérable et que les chiffres vont donner réponse aux questions de gouvernement : ce ne sont plus des choix fondés sur des valeurs délibérées qui guident les actions, mais des « mécanismes d'ajustement en fonction d'indicateurs » (Le Goff, 2015). Si le recours à des principes de mesure comme outil n'est pas un problème en soi, sa généralisation comme critère « universel » n'est pas sans conséquence : dans le travail, il place l'atteinte d'objectifs quantifiables au-dessus du sens et de la qualité du travail ; en politique, il fixe des objectifs quantifiables sans lien avec la réalité économique et sociale (cf. l'imposition de la règle des 3% à la Grèce). De plus, des choix fondamentaux qui président au devenir de nos sociétés sont soustraits à la délibération citoyenne.

A côté de cet imaginaire cybernétique, la doctrine économique néolibérale tente – et y réussit presque – de rendre naturels l'ordre spontané du marché et le principe de libre concurrence qui le régit. « Rendre naturel » signifie présenter comme lois « immuables », « scientifiques » ce qui orientent les échanges économiques et commerciaux, alors que, comme pour toute doctrine, une normativité est inscrite au cœur du néolibéralisme. Cette normativité est celle de la recherche de la maximisation du profit pour les détenteurs de capital, au détriment de toute autre finalité.

Ces deux logiques conjuguées – imaginaire cybernétique et naturalisation des logiques néolibérales – envahissent l'ensemble des sphères de la société, à commencer par les appareils d'Etat. Elles nous précipitent notamment :

- dans un déni de réalité : les objectifs quantifiés sont déconnectés de l'expérience concrète du travail, les questions de sens et de contenu du travail sont évacuées au profit de celles de la performance (Dujarier, 2015) ;
- dans une précarisation des emplois et des statuts : les entreprises mettent en concurrence les différentes législations nationales et font leur shopping. (Ex : Ryanair qui tente de subordonner l'ensemble de ses employé-es à la législation du droit du travail irlandaise avantageuse). La précarisation a un coût social et individuel énorme. Selon une étude de l'Inserm, en France, entre dix mille et quatorze mille décès sont imputables au chômage chaque année (cité in Coutrot, 2018, p. 28-29).
- dans une conception du monde « paranoïaque », où chacun est le concurrent de l'autre, plutôt qu'une vision d'interdépendance et de solidarité : cette logique concurrentielle va devenir la règle, entre travailleurs et travailleuses (évaluation individualisée, individualisation du chômage, etc. ), dans les services publics ou entre les Etats. Elle a même tendance à déteindre sur l'ensemble du monde culturel (enseignement, relations interpersonnelles, etc.).

Alexis Cukier (2018a, pp. 53-78) va dans le même sens quand il propose de lire dans le néolibéralisme un projet politique visant à réduire les possibilités démocratiques des travailleuses et travailleurs afin que ne soit pas contestée l'hégémonie de la finalité de la maximalisation des profits.

« Ainsi, les bouleversements de la division sociale du travail dans le néolibéralisme – financiarisation de l'économie, généralisation du chômage de masse et des emplois précaires, reconfiguration de la division sexuelle et raciale du travail, démantèlement du droit du travail et de la protection sociale – ont contribué à priver les travailleurs et travailleuses des ressources démocratiques conquises dans la période précédente » (Cukier, 2017, § 3).

Dans le travail, ces logiques sont « mises en œuvre » à travers des outils de management qui affectent les travailleurs et travailleuses dans leur santé physique et psychique et qui les

confrontent à des choix éthiques et existentiels qui « rendent fous<sup>5</sup> » : gestion par la menace de délocalisation ou de fermeture (Coutrot, 2018, chapitre pp. 45- 52), invisibilisation du pouvoir (Vidailler, 2010), lean management, benchmarking, ranking (de Gaulejac et Hanique, 2015, pp.128-147), management par les dispositifs (Dujarier, 2015), modes d'évaluation individualisée (Dejours, 2003), etc. La littérature est abondante qui fait le lien entre ces pratiques de management néolibérales et la souffrance au travail.

Face à ces analyses et constats alarmants, un changement s'impose, mais lequel ?

### **3. Le travail : lutte des classes ou transformation ? Abolition ou émancipation ?**

On le voit, les constats ci-dessus portent sur une critique du travail tel qu'il se présente au XXI<sup>e</sup> siècle, c'est-à-dire dans un moment de l'histoire où domine le mode de production capitaliste néolibéral.

Dès lors, la question qui vient aussitôt est celle de savoir si le changement doit être pensé à partir de la destruction politique des institutions capitalistes (propriété des moyens de production, appareils d'état, organisation mondiale du commerce, etc.) ou s'il s'agit d'inscrire des transformations à l'intérieur du système (revenu universel, réduction du temps de travail, etc.) ou encore dans le travail lui-même (division, organisation, procès) ?

Ces options sont sous-tendues par des conceptions du travail spécifiques, notamment à propos de sa (non-)centralité.

La première perspective est celle du Marx politique pour qui - de manière succincte et schématique - les travailleurs et travailleuses doivent conquérir le pouvoir politique afin de modifier le système de production capitaliste en système de production collectif, où les moyens de production appartiennent à toutes et tous, où la planification de la production est décidée par l'ensemble des citoyen·nes. En transformant le rapport social propriétaires capitalistes / travailleur·euses, c'est le travail qui se trouve transformé.

La deuxième conception est notamment défendue par des auteurs et autrices comme Dominique Meda (2001a, b), André Gorz (1988), pour lesquels la centralité du travail est une construction sociale et historique qu'il s'agit de questionner, en y opposant une

---

<sup>5</sup> Echo au livre de Fabienne Hanique et Vincent de Gaulejac (2015), *Le capitalise paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris : Seuil, Points Economie.

conception de l'activité. Le travail est ici vu comme une des activités possibles - parmi d'autres - par lequel les humains réalisent leur accomplissement de soi et leur sociabilité. Selon Dominique Meda (2001a), le travail tel que nous le concevons aujourd'hui est le produit de trois mouvements historiques. Le XVIII<sup>e</sup> siècle marque l'unité du travail comme facteur de production, sous la norme du temps. Puis, durant le XIX<sup>e</sup> siècle, à la faveur des philosophies de l'expressionnisme allemand et de l'économie politique anglaise, le travail devient ce par quoi le monde et l'homme peuvent se transformer (notamment dans la conception marxienne du travail vivant). Au XX<sup>e</sup> siècle, c'est le travail qui devient la porte d'entrée pour accéder à la redistribution des revenus et à la protection sociale. Elle montre comment la juxtaposition de ces trois mouvements a accouché d'un « monstre », car traversé par des contradictions irréconciliables : comment faire du travail hétéronome et aliéné (facteur de production) le lieu de l'accomplissement de l'humain, dans une perspective essentiellement redistributive des richesses ?

Face à ces contradictions, ce courant entend redimensionner la place du travail dans nos vies, comme activité nécessaire, mais non centrale, dans un éventail d'autres activités qui participent également à l'identité individuelle et à la construction de la société.

La troisième conception affirme la centralité du travail. Emmanuel Renault retient trois dimensions à cette centralité (2012, p. 125-126) :

- le travail occupe une place importante dans nos existences ;
- le travail influe sur les sphères de nos vies qui ne concernent pas directement le travail ;
- la valeur de la vie individuelle et collective dépend du travail soit directement parce que le travail est lui-même un enjeu normatif décisif, soit indirectement parce que la capacité de cultiver des valeurs propres à la vie hors travail dépend elle-même du travail.

Les auteurs et autrices soutenant la nécessité d'une démocratisation du travail s'inscrivent résolument dans ce dernier axe. Cependant, ils accompagnent la transformation du travail – nous le verrons dans le dernier chapitre – d'innovations institutionnelles dans le champ du politique. Ils font ainsi la liaison entre les principes de la démocratie industrielle proposée par Dewey et ceux de la lutte des classes pour qui le changement passe par une modification des appareils d'état.

#### **4. La centralité politique du travail confère un réel pouvoir de transformation à la démocratisation du travail**

Le travail est central et cette centralité est politique. C'est pourquoi la démocratisation du travail est ce qui va permettre non seulement son émancipation, mais aussi la santé démocratique de la société, ainsi que l'émancipation et la santé des travailleurs et travailleuses : telle est la thèse défendue par plusieurs auteurs.

Nous allons reprendre leurs analyses.

##### **4.1. L'intuition démocratique des travailleuses et travailleurs**

Pour Isabelle Ferreras (2007) ou Alexis Cukier (2018), la proposition de démocratiser le travail trouve appui dans l'exploration de ce qui se passe dans le travail, de l'expérience quotidienne des travailleuses et travailleurs, notamment à partir de leur « intuition démocratique ».

Cette notion d' « intuition démocratique » a été introduite par Isabelle Ferreras (2007). Elle s'inscrit dans la démarche des sciences critiques qui, avec Marcuse, s'appuie « sur les intuitions des acteurs pour construire l'analyse critique de leur situation. Ce n'est pas l'analyste qui produit le sens ; le sens est au contraire déjà présent chez les acteurs, et le sociologue critique essaie de le révéler. » (ibid., p. 45).

##### **4.1.1. Régime d'interaction démocratique et méta-norme de justice démocratique**

A partir d'une recherche empirique auprès des caissières de grandes surfaces – fonction comprise comme « cas critique<sup>6</sup> » (ibid., p.35 et 69) – Isabelle Ferreras analyse le travail dans la société de services et fait un premier constat : même au creux de cette fonction apparemment monotone, très peu qualifiée et dévalorisée, le rapport individuel au travail comporte, en plus d'une fonction instrumentale, une « fonction expressive » (notion reprise à Taylor). Pour les caissières, cette fonction expressive se déploie sur trois des quatre registres<sup>7</sup> de Taylor :

- Travailler, c'est « être inclus » dans un tissu social ;
- Travailler, c'est « être utile » à la société
- Travailler, c'est « être autonome » dans sa capacité de mener sa vie (ibid., p. 71).

---

<sup>6</sup> Le cas critique peut être entendu comme un cas rassemblant des caractéristiques à ce point défavorables que les conclusions tirées de son analyse vaudront pour tous les autres cas qui viendront s'y comparer.

<sup>7</sup> Le registre « Travailler, c'est faire un travail intéressant » n'est pas présent dans le discours des caissières.

Isabelle Ferreras parle de la relation expressive autonome au travail, car cette logique n'est pas fonction de la qualité ou des caractéristiques du poste occupé, mais se rapporte bien à l'expérience de travail en tant que telle, transférable à toute autre fonction.

L'existence de cette fonction expressive n'est pas nouvelle pour la sociologie du travail, à commencer par la sociologie clinique. Le nouveau est la mise en évidence de la charge proprement politique du travail et les attentes démocratiques qui s'y expriment. Ces attentes sont entendues à deux niveaux : l'aspiration à un régime d'interaction civique démocratique et l'application de la norme procédurale démocratique dans les situations de travail qui mobilisent le juste et l'injuste.

En effet, à l'heure de la société des services<sup>8</sup>, l'espace de travail est de moins en moins privé, puisqu'il accueille les client·es. Il se transforme donc en un espace public. Ce déplacement de la sphère privée vers la sphère publique actualise un conflit entre, schématiquement, deux régimes d'interaction<sup>9</sup> :

- Le régime d'interaction domestique, où « les égards dus à une personne sont clairement subordonnés à une position statutaire » (Martuccelli, 2002, p. 246, cité dans Ferreras 2007, p. 100).

Ce régime est fondé sur le respect. C'est celui qui est attendu dans et par l'entreprise, dans la relation des caissières avec la clientèle ou la hiérarchie.

- Le régime d'interaction civique démocratique, où chacun·e aspire à être traité·e en égal·e.  
« C'est le régime qui anime la sphère publique des démocraties libérales » (ibid., p. 101). Ce régime est « importé » de l'espace démocratique dans l'espace de l'entreprise, du fait de l'inscription des caissières dans la culture démocratique. De plus, il se trouve « intensifié » par la présence de la clientèle dans la sphère de travail.

Les salariées sont donc prises dans des tensions entre leurs attentes d'un régime d'interaction civique démocratique et l'existence du régime domestique dans l'entreprise.

Par ailleurs, à partir des interactions autour des enjeux de la flexibilité, il apparaît que les caissières trouveraient « juste » que les décisions concernant cette flexibilité soient prises en fonction de la raison qui semble la plus fondée, après que chacun·e ait pu s'exprimer et faire

---

<sup>8</sup> On estime que ce secteur regroupe plus de 70% des emplois (Ferreras, 2012).

<sup>9</sup> Cette notion est empruntée à Martuccelli. Elle signifie « arrière-plan, fond culturel sur lequel l'interaction prend sa signification » (Ferreras, 2007, p. 98).

entendre ses arguments. Dans la suite de Rawls, Isabelle Ferreras écrit « Cette norme, procédurale, qui préside à l'organisation du collectif et des choix substantiels entre les critères de justice qui le structurent, est celle de la justice démocratique » (2007, p. 141).

Cette double attente – attente d'un régime d'interaction civique démocratique et attente de la norme procédurale de justice démocratique est ce que Isabelle Ferreras appelle l'« intuition démocratique ». C'est ce qui donne son contenu proprement politique au travail. Le politique étant ici « pensé comme le tissu nécessaire à la construction d'une société » (Ferreras, 2007, p. 244) et non comme sphère autonome des autres sphères qui constituent la société (économique, culturelle, etc.).

#### **4.1.2. La démocratie empêchée, entravée, désorganisée**

Les développements d'Alexis Cukier (2018a) suivent un cheminement similaire à celui d'Isabelle Ferreras. A partir des études empiriques sur la souffrance au travail, il en dégage un diagnostic : « Ce dont souffrent et ce que contestent massivement les travailleurs aujourd'hui, c'est la difficulté d'organiser collectivement leur travail (...) » (ibid., p. 29). Ce diagnostic est plus précisément articulé en trois axes (ibid., pp. 29 - 35) :

- La délibération collective est empêchée. Il s'agit de la délibération tant sur l'activité elle-même que sur les priorités à lui donner.  
Or, les collectifs de travail naissent notamment au creux de la délibération de l'activité. Cet empêchement de la délibération contribue à la fragilisation, voire à la disparition des collectifs de travail.
- La prise de décision - individuelle ou collective - est entravée. L'existence de prescriptions rigides, de normes procédurales (normes techniques, qualité totale, traçabilité) écrasent les éventuelles marges d'autonomie des équipes ou leurs marges s'inscrivent à l'intérieur de contextes qu'ils désapprouvent.  
Or, l'attente des salarié·es n'est pas seulement « de pouvoir donner son avis (comme dans un vote), mais de contribuer activement à la décision » (ibid., p. 33). En réduisant les marges d'autonomie, c'est l'impact et le sens de la participation qui est ébranlé.
- L'action collective est désorganisée, tout comme la capacité de participer, par le travail, à la résolution des problèmes sociaux.

Ce point rejoint celui de la délibération empêchée. Au manque d'espace de délibération sur le travail, s'ajoutent des pratiques d'évaluation et de mises en concurrence entre les salarié·es, des finalités divergentes entre les différentes fonctions (logique de rentabilité pour les cadres et logique de métier ou de service public pour les opérateurs et opératrices) qui désagrègent les solidarités.

Les critiques des salarié·es participent aussi, pour Alexis Cukier, d'une « intuition démocratique », puisqu'elles convoquent une norme démocratique, à savoir que « l'individu doit participer à la détermination des conditions et des objectifs de son propre travail » (Dewey, cité dans *ibid.*, p. 25).

Isabelle Ferreras et Alexis Cukier voient dans cette intuition démocratique un potentiel d'action collective pour la démocratisation du travail. « Cette attente démocratique constitue le fondement réel de l'idée d'un possible travail démocratique » (*ibid.*, p. 28).

## **4.2. Démocratiser le travail pour démocratiser et changer la société**

Par ailleurs, démocratiser le travail n'a pas que des effets sur le travail.

### **4.2.1. Démocratiser le travail pour changer la société**

Les critiques des travailleuses et travailleurs à propos du travail portent également sur des aspects politiques du fonctionnement de notre société. Elles remettent notamment en question la légitimité de ceux qui décident, ainsi que les effets de l'organisation du travail sur les rapports sociaux, dans et hors de l'entreprise (Cukier, 2018a, pp. 35-40).

En demandant à pouvoir prendre une part active dans la délibération et la décision à propos de la finalité du travail, les travailleuses et travailleurs entendent avoir la possibilité de contribuer à l'organisation de l'ensemble de la société et donc être au nombre des « décideurs ».

Dans le même ordre d'idée, Alexis Cukier montre - en s'appuyant sur le travail que Kergoat a mené avec un collectif d'infirmières (*ibid.*, pp. 38-40) - que les revendications qui touchent à la division et à l'organisation du travail peuvent remettre en question l'ordre social dans son ensemble. Cela a été le cas des infirmières qui ont, par leur action collective, ouvert un débat de société à propos de la médecine préventive vs la médecine curative, à propos de l'importance du soin par rapport à la technique, mais aussi à propos de la prise en compte des rapports hommes-femmes dans le travail domestique et le travail salarié.

De ce fait, les attentes des travailleurs et des travailleuses ne sont pas réductibles à ce qu'on entend habituellement par démocratie d'entreprise dans la mesure où elles concernent aussi « la finalité sociale du travail, la coopération transverse avec les autres individus et groupes concernés par l'activité<sup>10</sup>, et d'autres institutions que l'entreprise, notamment l'Etat » (ibid., p. 51). Les cliniciens du travail, comme Jean-Yves Bonnefond et Yves Clot (2018) et Christophe Dejours (2016) par exemple, confirment ce contenu de plus en plus politique des dilemmes de travail et de l'activité dans et de l'entreprise.

Ainsi, la démocratisation du travail contient le potentiel pour transformer le travail et, par lui, de questionner les enjeux de société.

#### **4.2.2. Démocratiser le travail pour démocratiser la société**

La conception du travail comme rapport social, mais aussi la « porosité » entre les différentes sphères du social, ouvrent la possibilité de penser d'une autre façon l'articulation politique – travail (Ferrerias, 2007, pp. 244-245).

La démocratisation du travail est nécessaire pour le travail, mais elle l'est aussi pour l'apprentissage de la délibération et la participation démocratique. Ainsi, Christophe Dejours affirme que « [...] l'exercice de la délibération dans la vie ordinaire de travail (qui) est au principe même de l'apprentissage démocratique. » (2013, cité dans Coutrot, 2018, p. 33). Pour Franck Fischbach, les collectifs de travail peuvent constituer « les foyers à partir desquels la forme démocratique de vie sociale peut se développer » (Fischbach, 2015, cité dans Cukier 2018s, p. 34).

Inversement, le déni de démocratie dans le travail affecte l'exercice de la démocratie dans la société (ibid., pp. 234-242). Une étude sur plus de mille cinq cents travailleurs a permis à Karasek de conclure que « la participation politique décline à mesure que les emplois deviennent passifs » (2004, cité dans Coutrot, p. 234). D'autres recherches confirment ce lien de causalité entre autonomie au travail et participation politique. A partir du questionnaire CT-RPS 2016 sur le bien-être au travail<sup>11</sup> et des résultats aux élections régionales de 2017, Thomas Coutrot va plus loin et montre le lien existant entre le vote pour l'extrême droite ou l'abstention et l'autonomie dans le travail (ibid., pp. 236-240).

---

<sup>10</sup> On peut penser aux groupes de consommateurs et consommatrices, aux comités de quartier, etc. (note de nous).

<sup>11</sup> Ministère français du travail, ibid.

Christophe Dejours, à partir de la clinique, le constate aussi : « Le travail ne peut pas être neutre par rapport à la démocratie : ou bien il contribue à entretenir et à développer l'exercice de démocratie, ou bien il la détruit » (2017, cité dans *ibid.*, p. 236). De manière plus analytique, Isabelle Ferreras (2007, p. 239) s'inquiète de l'impact négatif sur la vitalité démocratique de la société d'une expérience du politique avortée. Si l'expérience de travail est politique sur le plan individuel, mais qu'elle ne peut s'inscrire au niveau collectif, alors les personnes font une expérience avortée du politique, puisque l'essence du politique est de se déployer au niveau collectif. Et d'ouvrir cette interrogation : « Nos institutions politiques démocratiques ne pourraient procéder plus habilement si leur but était de saper leurs propres fondations : le droit légitime la domination de l'arbitraire du régime domestique dans le domaine d'activité qui est vécu, au quotidien, comme le plus politique » (*ibid.*, p. 241). Ce à quoi Alexis Cukier (2018a, p. 53-75) répondrait que le néolibéralisme - entendu comme projet politique - peut être justement compris comme un projet de dé-démocratisation, « un processus d'impossibilisation de ce que nous avons nommé le "travail démocratique", c'est-à-dire d'un développement de la démocratie à partir du travail » (*ibid.*, p. 53).

## **5. Quel rôle pour les syndicats ?**

Comment se fait-il que les attentes importantes d'une plus grande justice démocratique des travailleuses et travailleurs ne donnent pas lieu à des actions collectives de revendications ? Est-ce que la seule désorganisation des collectifs au sein des entreprises en est la cause ? Cette démocratisation du travail peut apparaître comme une menace pour les syndicats. Quel rôle pourront-ils jouer si la participation des travailleuses et travailleurs est effective et directe au sein de l'entreprise ?

D'abord un constat majeur de Bruno Trentin, repris d'une même voix par presque tous les auteurs et autrices qui se penchent sur la thématique de la démocratisation du travail et du dialogue social, à commencer par Thomas Coutrot (2018) qui en a fait l'élément central de son analyse : les syndicats ont complètement délaissé les questions concernant l'organisation du travail aux directions et managers, pour se consacrer sur les aspects quantifiables de la relation de travail, que sont la répartition des gains de productivité, les temps de travail et les conditions qui les encadrent (flexibilité, précarisation, etc.). « Ayant déserté la lutte pour la liberté du travail, la seule revendication qui reste pour contester la folie productiviste du capitalisme est la réduction du temps de travail. Et c'est un peu court » (*ibid.*, 103).

Bruno Trentin fait une analyse similaire à celle d'Isabelle Ferreras :

« La lutte pour l'émancipation de la classe laborieuse n'a pas buté – notons-le bien – sur les rapports de propriété, mais sur la nature « privée », « extra moenia » des rapports de travail, des rapports entre les gouvernants et les gouvernés sur les lieux de travail » (2012, cité dans Dejours, 2016, p. 79).

Isabelle Ferreras (2007) met également en évidence le fait que les méthodologies et outils des syndicats pour le dialogue social sont inadaptés pour prendre en charge les difficultés nées du type de régime d'interaction domestique, sans compter que la structure interne des syndicats peut aussi fonctionner sur un modèle hiérarchisé.

Ces constats ne signifient pas que les partenaires syndicaux n'ont pas un rôle essentiel à jouer dans la démocratisation du travail. Ils pourront d'abord modifier leur propre fonctionnement pour y inscrire les principes de la participation à la délibération et à la décision des travailleurs et travailleuses. Ensuite, c'est notamment en reprenant la critique du travail et en incluant la réflexion sur sa démocratisation qu'ils pourront permettre que se construise un point de vue politique collectif, susceptible d'ouvrir à des actions. (Ferreras, 2007, Coutrot 2018).

Ce tournant sera d'autant plus difficile à prendre que les syndicats se trouvent actuellement aux prises avec les exigences et menaces du néolibéralisme : précarisation, flexibilisation, mondialisation (Charles, 2018). Il est pourtant capital car, en restant figés dans des revendications propres au compromis fordiste aujourd'hui battu en brèche, les syndicats – et avec eux les travailleurs et travailleuses - risquent de perdre sur tous les fronts. Il semble que les syndicats aient pris en compte ces enjeux et y travaillent, pour preuve, par exemple, la Résolution adoptée par la Confédération européenne des syndicats concernant la stratégie pour davantage de démocratie au travail en 2018.

## **6. Quelle démocratisation ? Quelques pistes**

La question est maintenant d'imaginer la forme que pourrait prendre une démocratisation du travail. Les propositions se font à deux niveaux : celui du travail proprement dit (division, procès et organisation du travail) et celui des institutions qui devraient/pourraient l'encadrer.

Nous ne ferons ici qu'esquisser quelques pistes dégagées par les chercheurs et chercheuses.

## **6.1. La transformation du travail (division, procès et organisation du travail)**

Comme nous l'avons vu, un processus de démocratisation du travail passe par la participation de chacun·e à la délibération, la décision et l'action collective concernant la division l'organisation et le procès du travail.

Les auteurs et autrices sont peu diserts sur les formes que pourraient prendre pratiquement cette participation. Par exemple, la plupart s'accordent sur la nécessité de « descendre » les décisions au niveau des travailleuses et travailleurs, mais rien n'est dit sur les modalités (processus de décision) que pourrait prendre cette horizontalité de la décision. A partir des critiques actuelles faites à la démocratie représentative, il aurait été intéressant d'investiguer comment une démocratie dans le travail pourrait en éviter certains écueils. On peut penser que cette absence est peut-être la conséquence logique de cette posture qui veut que ce soient les travailleuses et travailleurs qui en décident.

L'option prise dans la littérature lue est celle de parcourir les expérimentations existantes pour en dégager des enseignements (Charles, 2018 ; Coutrot, 2018, Cukier, 2018). Coopératives, autogestion, entreprises solidaires, communs, et même certaines entreprises libérées peuvent devenir la source d'un matériel documenté à l'usage des syndicats, comme des travailleurs et travailleuses.

Pour soutenir ces derniers dans la construction de voies démocratiques, les recherches de la sociologie du travail, de la sociologie clinique, peuvent participer à lever le voile sur les logiques politiques en œuvre dans le travail :

- En participant à visibiliser le travail vivant, afin que les travailleurs et travailleuses puissent s'appuyer sur la conscience de leur pouvoir d'agir, car leur créativité est souvent ignorée des acteurs eux-mêmes (Coutrot 2018, Davezies, 2014) .
- En identifiant les sources de pouvoir, afin de constituer un interlocuteur pour le dialogue social et sortir d'un positionnement ancré dans la relation interpersonnelle (Ferrerias, 2007).

De leur côté, Thomas Coutrot (2018) et Alexis Cukier (2018) évoquent un changement de paradigme en proposant de mettre l'éthique du *care*, l'éthique écologique et la logique des communs au centre du travail. « Parier sur la construction des communs pour mettre en œuvre un travail collaboratif inspiré de l'éthique du care, c'est faire à la fois de la démocratie un outil de travail et du travail l'école de la démocratie » (Coutrot, 2018, p. 16).

## 6.2. Des innovations institutionnelles pour inscrire les principes

Mais ces changements dans le travail devront être encadrés par des législations et des institutions qui permettent d'ancrer les principes dans la réalité de l'entreprise et de la société.

Ainsi, Cukier propose l'institution de conseils à trois niveaux (2018a et c) :

- Conseils d'entreprise, au niveau de chaque entité économique, qui seraient souverains à propos des décisions concernant le recrutement, la rémunération, l'organisation et la qualité du travail.
- Conseils économiques, au niveau de la filière industrielle ou de services, avec des représentant-es des travailleuses et travailleurs des différentes entreprises et des métiers, qui seraient souverains à propos des prix des produits, des objectifs coordonnés de la production.
- Conseils sociaux, au niveau des collectivités territoriales, avec des représentant-es de l'ensemble des travailleuses et travailleurs du territoire, qui seraient souverains à propos de la division du travail et ses finalités, et donc aussi concernant les activités qui doivent être considérées comme des activités hors-travail ou instituées comme du travail.

A côté de ces nouvelles institutions viendraient se fonder de nouveaux droits démocratiques :

- Un droit au travail pour tous (réduction du temps de travail, abolition du chômage, revenu minimum) ;
- De nouveaux statuts juridiques des entreprises comme institutions politiques avec un droit égal de tous les travailleurs et travailleuses aux décisions ;
- L'institution d'un statut politique du « travailleur-citoyen » « travailleuse-citoyenne », égal pour toutes et tous et remplaçant le contrat de travail, avec notamment le droit de décision dans les trois nouvelles institutions décrites ci-dessus.

Ces innovations « donneraient naissance à un nouveau type de subjectivité politique, qu'il propose de nommer le "travailleur-citoyen", qui est en partie déjà là et en partie à inventer, à partir d'expérimentations démocratiques – passées, en cours et à venir – au travail » (Cukier, 2018c, p. 14).

Ferreras (2012a), elle, propose d'instaurer le bicamérisme dans les entreprises de grande taille, par la création d'une chambre des apporteurs en travail qui viendrait faire contrepoids à la chambre des apporteurs de capitaux, les actionnaires. La direction serait responsable

devant toutes les deux également, afin de transformer le régime actuel où « les apporteurs en capital sont « plus égaux que d'autres » (ibid., p. 7).

Supiot (2019), de son côté, plaide notamment pour que les nations se dotent de règles communes, sur le modèle de la Déclaration de Philadelphie, afin de promouvoir la justice sociale et le progrès de la condition des travailleurs et travailleuses, ainsi que la préservation des ressources de notre planète. Le principe en serait aussi de mettre en regard des droits, des principes de responsabilités (sanctions). Ce pourrait être la Déclaration universelle des responsabilités, qui réarrimerait la question financière avec les questions sociales et écologiques, les dernières étant prioritaires.

## **7. Conclusion**

Nous l'avons vu, de nombreuses critiques sont adressées au travail : aliénation et exploitation des travailleurs, des travailleuses comme travailleuses et comme femmes, des personnes racisées, de la nature, pour une faim sans fin, la maximisation des profits pour les détenteurs du capital.

La démocratisation du travail, comprise comme l'introduction dans l'entreprise d'un processus de délibération et de décision des travailleurs et travailleuses à propos de la division, de l'organisation et du procès du travail, peut constituer une réponse.

D'abord parce que cette démocratisation redonne une autonomie aux travailleurs et travailleuses et qu'en ce sens, elle rend le travail moins aliéné car moins hétéronome, mais également parce qu'elle peut annuler des pratiques managériales néolibérales dont on a vu l'incidence négative sur le bien-être des salarié·es, leur santé et leur capacité à créer des liens de coopération. Cette coopération dans le travail peut être aussi la source d'un vivre ensemble plus solidaire pour toute la société.

Ensuite, parce que, si un tel processus est conduit pleinement, il permet que soient délibérées les finalités du travail. Il réintroduit ainsi, dans un dispositif démocratique, des questions fondamentales pour la société qui, aujourd'hui, lui sont le plus souvent soustraites. Dans quelle société voulons-nous vivre ? Quelles sont nos priorités ? Que voulons-nous léguer aux générations futures ? La démocratisation du travail ouvrira la possibilité de délibérer sur :

- la production et sa planification (et donc le productivisme), les priorités de la société s'agissant des biens de consommation et services, des services publics ;

- le procès du travail, les matières utilisées (en réintroduisant des considérations telles que leur impact écologique, leur production éthique, etc.), les rythmes et les critères de qualité ;
- la division sociale, sexuelle, technique, internationale du travail, son organisation, et donc aussi sa définition, la distinction entre emploi et travail, la place du *care*, etc. ;
- etc.

Par ailleurs, cette démocratisation du travail, passant par une pratique de la délibération, pourra être un lieu d'expérimentation et d'apprentissage pour la démocratie politique. A cela s'ajoute que les travailleurs et travailleuses, constatant qu'ils ont la possibilité d'avoir un impact sur leur environnement, seront plus enclins à s'engager dans la société civile.

Ces perspectives sont vivifiantes. Elles ouvrent toutefois sur une première question épineuse : comment passer de ces constats à leur concrétisation ? Les syndicats sont considérés comme pouvant devenir un acteur majeur d'un processus de transformation. Il faudra pour cela qu'ils modifient grandement leur stratégie et leur fonctionnement. Mais est-ce que cela sera suffisant ? Isabelle Ferreras (2007, pp. 226-231) identifie des capacités individuelles et collectives nécessaires à l'action. Pour fédérer, il faut pouvoir s'appuyer sur une compréhension commune du problème, des solutions possibles, etc. Pour construire cette compréhension commune, il s'agit de disposer de capacités-ressources (temps, réunions, communication). Il faudra donc que la législation sociale soutienne ce processus à l'intérieur de l'entreprise.

Plus globalement, la démocratisation demande un mouvement de renversement complet de la part des détenteurs et détentrices du pouvoir, à savoir abandonner la finalité unique de la maximisation du profit pour introduire d'autres finalités, prioritaires, dans la marche de l'économie. Quelle pourra être leur motivation à un tel renversement ? Nous reviendrons plus avant sur ce point dans la note d'articulation.

## **Bibliographie**

- Arendt, Hannah. (1961 et 1983), *Condition de l'homme moderne*, trad. de l'anglais de Georges Fradier, Paris : Calmann-Lévy, Collection Agora.
- bell hooks (2017), *De la marge au centre. Théorie féministes*, Paris : Cambourakis.
- Bonnefond, Jean-Yves, Clot, Yves (2018) « Clinique du travail et santé au travail : ouvertures, perspectives et limites », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 20-1 | 2018. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/5538>
- Charles, Julien (2018), « Travail et démocratie. Cartographie des expérimentations contemporaines », *Working Paper Du CriDIS*, n°74.  
[https://www.academia.edu/38709385/Travail\\_et\\_d%C3%A9mocratie.\\_Cartographie\\_des\\_exp%C3%A9rimentations\\_contemporaines?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/38709385/Travail_et_d%C3%A9mocratie._Cartographie_des_exp%C3%A9rimentations_contemporaines?email_work_card=view-paper)
- Confédération des syndicats européens – CES (2018), Stratégie pour davantage de démocratie au travail, Résolution de la CES adoptée par le Comité exécutif des 7 et 8 mars 2018, consulté le 20 avril 2020, URL :  
<https://www.etuc.org/fr/document/resolution-de-la-ces-strategie-pour-davantage-de-democratie-au-travail-0>
- Cukier, Alexis (2016), « Définir le travail, un enjeu politique », *site Silo – Agora des pensées critiques*, consulté le 11 avril 2020, <https://silogora.org/definitions-du-travail/?pdf=8526>
- Cukier, Alexis (2017), « Critique démocratique du travail », *Tracés. Revue de Sciences humaines* [En ligne], 32 | 2017, URL : <http://journals.openedition.org/traces/6893>
- Cukier, Alexis (2018a), *Le travail démocratique*, Paris : Presses universitaires de France, Actuel Marx Confrontation.
- Cukier, Alexis (2018b), « Le travail, rouage essentiel pour démocratiser la société », *Emission « Espace de travail »*, *Mediapart*, 7 juillet 2018, consulté le 28 février 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=vcjZfxFNB2I>
- Cukier, Alexis (2018c), « Travail démocratique et citoyenneté », *Le Journal de Culture & Démocratie*, n° 48, septembre 2018, pp 10-14.

- Davezies, Philippe (2014), « L'individualisation du rapport au travail, un défi pour le syndicalisme », *ETUI Policy Brief*, Politiques économiques, sociales et de l'emploi en Europe, n°3.
- Davis, Angela ([1982], 2007), *Femmes, race et classe*, Paris : Des femmes.
- Dejours, Christophe (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Editions Quæ, « Sciences en questions ». URL : <https://www.cairn.info/l-evaluation-du-travail-a-l-epreuve-du-reel--9782759224609.htm>
- Dejours, Christophe (2016), « Psychodynamique du travail et politique : quels enjeux ? », *Travailler*, 2016/2 (n° 36), p. 75-90. URL : <https://www.cairn.info/revue-travailler-2016-2-page-75.htm>
- Deranty, Jean-Philippe (2011), « Travail et expérience de la domination dans le néolibéralisme contemporain », *Actuel Marx*, 2011/1 (n° 49), p. 73-89. URL : <https://www.cairn.info/revue-actuel-marx-2011-1-page-73.htm>
- Deranty Jean-Philippe (2016), « En quels sens le travail vivant est-il une catégorie politique ? », *Travailler*, 2016/2 (n° 36), p. 59-74, URL : <https://www.cairn.info/revue-travailler-2016-2-page-59.htm>
- Dujarier, Marie-Anne (2017), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris : Editions La Découverte.
- Dujarier, Marie-Anne (2006), « Chapitre 3. Dénier des limites et prescription de toute-puissance », dans : *L'idéal au travail*, Dujarier M.-A. (ss dir.), Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Éthique et philosophie morale », 2006, p. 55-106. URL : <https://www.cairn.info/l-ideal-au-travail--9782130552673-page-55.htm>
- Etienne, Bruno (2009), « Fin du politique ou fin de la politique ? », *La pensée de midi*, 2009/4 (Hors série), p. 96-104. URL : <https://www.cairn.info/revue-la-pensee-de-midi-2009-4-page-96.htm>
- Ferreras, Isabelle (2007), *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris : Les Presses de Sciences Po.
- Ferreras, Isabelle (2012a), *Gouverner le capitalisme ?*, Paris : Presses Universitaires de France.

- Ferreras, Isabelle (2012b), « La société des services donne un sens politique au travail », dans Sainsaulieu I., Surdez M. (ss dir.), *Sens politiques du travail*, Paris, : Armand Colin, coll. « Recherches ».
- Ferreras, Isabelle (2018), « A la croisée des chemins : faim ou fin démocratique ? », *Le Journal de Culture & Démocratie*, n° 48, septembre 2018, pp 7-9.
- Fischbach, Franck (2014-2016), *Approches philosophiques de la centralité du travail (PhiCenTrav)*, Résumé de soumission, site de l'Agence nationale de la recherche, DS0801 – Innovations, [en ligne], consulté le 15 avril 2020, URL : <https://anr.fr/Projet-ANR-14-CE31-0012>
- Galerand Elsa, Kergoat Danièle (2013), « 4. Le travail comme enjeu des rapports sociaux (de sexe) », dans Maruani M. (dir.), *Travail et genre dans le monde. L'état des savoirs*, Paris : La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », 2013, p. 44-51. URL : <https://www.cairn.info/travail-et-genre-dans-le-monde--9782707174567-page-44.htm>
- de Gaulejac, Vincent, Hanique Fabienne (2015), *Le capitalise paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris : Seuil, Points Economie.
- Gollain Françoise (2000), « 10. Sur la centralité du travail », dans Gollain, F. (dir.), *Une critique du travail. Entre écologie et socialisme. Suivi d'un entretien avec André Gorz*, Paris : La Découverte, « TAP / Ecologie et société », 2000, p. 145-162. URL : <https://www.cairn.info/une-critique-du-travail--2707132233-page-145.htm>
- Gorz André (1988), *Métamorphoses du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris : Galilée, Collections Débats
- Éthique de la sollicitude (2020), *Wikipédia, l'encyclopédie libre*, mis en ligne le 2 avril 2020, consulté le 22 avril 2020, à partir de URL : [http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=%C3%89thique de la sollicitude&oldid=169078762](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=%C3%89thique%20de%20la%20sollicitude&oldid=169078762).
- Hamrouni, Naïma (2012), *Le care invisible : Genre, vulnérabilité et domination*, Thèse de doctorat, cotutelle Département de philosophie, Université de Montréal et Institut supérieur de philosophie, Faculté de philosophie, arts et lettres, Université catholique de Louvain.

- Harribey, Jean-Marie (1998), « Travail, emploi, activité : essai de clarification de quelques concepts », *Économies et Sociétés*, série « Économie du Travail », A.B., 1998, n°20, 3, p.5-59.
- Harribey, Jean-Marie (2017), « La centralité du travail vivant », *Revue Les possibles*, numéro 14 – Été 2017, Attac, URL : <https://france.attac.org/nos-publications/les-possibles/numero-14-ete-2017/dossier-le-travail/article/la-centralite-du-travail-vivant>
- Kergoat Danièle (2010), « Le rapport social de sexe de la reproduction des rapports sociaux à leur subversion », dans Bidet-Mordrel A. (dir.), *Les rapports sociaux de sexe*. Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France, « Actuel Marx Confrontations », 2010, p. 60-75. DOI : 10.3917/puf.colle.2010.01.0060. URL : <https://www.cairn.info/les-rapports-sociaux-de-sexe--9782130584742-page-60.htm>
- Le Goff Jacques (2015), « Alain Supiot. La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014), Fayard, 2015, 512 p., 22 € », *Revue Projet*, 2015/6 (N° 349), p. 90-91. URL : <https://www.cairn.info/revue-projet-2015-6-page-90.htm>
- Marx Karl [1932 1<sup>ère</sup> parution], « Notes de lecture », *Economie et philosophie*, in *Œuvres, Economie, II*, Gallimard, « La Pléiade », 1968, § 22, p. 33.
- Méda Dominique (2001a), « Centralité du travail, plein emploi de qualité et développement humain », *Cités*, 2001/4 (n° 8), p. 21-33. DOI : 10.3917/cite.008.0021. URL : <https://www.cairn.info/revue-cites-2001-4-page-21.htm>
- Méda, Dominique (2001b), « Quelques notes pour en finir (vraiment) avec la « fin du travail » », *Revue du MAUSS*, 2001/2 (n° 18), p. 71-78. DOI : 10.3917/rdm.018.0071. URL : <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2001-2-page-71.htm>
- Méda Dominique, Vendramin P. (2013), « 3 - Des attentes qui se heurtent aux bouleversements du travail », dans : Méda D., Vendramin P. (dir.), *Réinventer le travail*, Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France, « Le Lien social », 2013, p. 103-148. URL : <https://www.cairn.info/reinventer-le-travail--9782130584698-page-103.htm>
- Méda, Dominique (2018), « Chapitre premier. L'avènement du travail », dans : Dominique Méda (dir.), *Le travail*, Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2018, p. 7-42. URL : <https://www.cairn.info/le-travail--9782130813682-page-7.htm>

- Nakano Glenn, Evelyn (2009), « De la servitude au travail de service : les continuités historiques de la division raciale du travail reproductif payé », dans Dorlin E. (dir.), *Sexe, race, classe. Pour une épistémologie de la domination*. Paris : PUF, p. 21-63.
- Ogilvie, Bertrand (2017), « Le travail à mort », in Cukier, A. (dir.), *Travail vivant et théorie critique, Affects, pouvoir et critique du travail*, Paris : PUF, pp. 151-177.
- Renault, Emmanuel (2012), « Dewey et la centralité du travail », *Travailler*, 2012/2 (n° 28), p. 125-148. URL : <https://www.cairn.info/revue-travailler-2012-2-page-125.htm>
- Renault, Emmanuel (2017), « Héritage et actualité de la critique immanente du travail », », in Cukier, A. (dir.), *Travail vivant et théorie critique, Affects, pouvoir et critique du travail*, Paris : PUF, pp. 59-84.
- Renault, Emmanuel (2017b), « Comment Marx se réfère-t-il au travail et à la domination ? », *Actuel Marx*, 2011/1 (n° 49), p. 15-31. URL : <https://www.cairn.info/revue-actuel-marx-2011-1-page-15.htm>
- Revault d'Allonnes, Myriam (2011), « L'incertitude démocratique et la crise actuelle de la démocratie », *Éthique publique*, vol. 13, n° 2 | 2011, URL : <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/743>
- Supiot, Alain (2019a), *Le travail n'est pas une marchandise. Contenu et sens du travail au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris : Collège de France, Collection : Leçons de clôture, pp. 9-59.
- Supiot, Alain (2019b), *Le travail au XXI<sup>e</sup> siècle*, conférence prononcée le 10 décembre 2019 à l'Institut d'études avancées de Nantes, mis en ligne 13 décembre 2019, consulté le 19 janvier 2019, URL : <https://www.youtube.com/watch?v=r287OKsI91U>
- Supiot, Alain (2019c), « Le travail face à trois défis », page YouTube des Amis des Editions de l'Atelier, mis en ligne le 29 octobre 2019, consulté le 15 décembre 2019, URL : <https://www.youtube.com/watch?v=YZUTQ14Bw90>
- Tronto, Joan C. (2008), « Du care », *Revue du MAUSS*, 2008/2 (n° 32), p. 243-265. URL : <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2008-2-page-243.htm>
- Zarifian, Philippe. (2013), « Rapport social de service, client et valeur », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 2 | 2013, mis en ligne le 30 mars 2013, consulté le 14 avril 2020. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/737>

## **Partie II :**

**Quelles formes peut prendre la participation au travail et qu'est-ce que la clinique du travail peut enseigner pour sa mise en œuvre ?**

## **0. Introduction**

Comme on l'a vu dans la première partie de ce mémoire, participer est généralement posé comme moyen central pour atteindre la démocratie au travail. Ainsi, la méta-norme de justice démocratique qui devrait présider à toute institution démocratique veut que chacun·e puisse « prendre part à la définition des normes qui organisent le vivre ensemble », y compris celle du travail (Ferreras, 2007, p. 132).

Dans la littérature académique ou profane, la participation des travailleurs et travailleuses est souvent soit idéalisée, soit honnie. Elle permettrait d'augmenter l'efficacité, de construire la confiance à l'intérieur des groupes, serait l'occasion d'apprentissages multiples (empowerment, citoyenneté, etc.), ... ou au contraire, constituerait un outil insidieux de domination et de manipulation dans les mains de celles et ceux qui détiennent le pouvoir (Borzeix et al., 2015, Picard, 2015).

Que recouvre cette notion de participation ? Qu'est-ce que participer veut dire ? Est-ce être concerté·e, décider ? Qui participe et à quoi ? Pour quelle finalité ?

Dans un premier temps, nous identifions les dimensions principales de la participation en entreprise pour découvrir que ses formes sont multiples. Aussi, comme pour la plupart des objets de la sociologie, parler de la participation au travail dans l'absolu s'avère inadéquat.

C'est pourquoi, pour investiguer le cadre possible de la participation dans la suite de ce travail, nous nous arrêtons sur la forme de participation en entreprise que nous jugeons élémentaire, à savoir la délibération du travail.

La clinique du travail, dans une finalité de production de connaissances et d'émancipation des individus et des groupes, développe des dispositifs de délibération du travail depuis de nombreuses années. Ces dispositifs sont fonction d'une vision de l'humain et du travail que nous présentons.

Nous nous intéressons dans une troisième partie aux constats et orientations méthodologiques soutenus par la clinique du travail, principalement à partir de trois approches : la psychodynamique (Davezies, 1993, 2012 ; Dejours, 1993, 2001, 2010, Dejours et Bègue, 2009, Dejours et Gernet, 2012 ; Dejours et al., 2015) ; la clinique de l'activité (Bonfond et Clot, 2018 ; Clot et Gollac, 2017, Lhuilier, 2007) et l'analyse des pratiques professionnelles (Gaillard, 2008 ; Giust-Desprairies, 2011 ; Rouzel, 2017)

Enfin, dans une quatrième partie, nous discuterons de l'apport de ces méthodologies dans une perspective d'instauration d'espaces de discussion pérennes dans l'organisation.

## **1. La participation dans le monde du travail**

Autrices et auteurs s'accordent pour dire que la participation, si elle peut sembler compréhensible dans un premier énoncé, recouvre des réalités, des conceptions très différentes. Dans notre effort de définition, afin de nous orienter, nous avons cherché à identifier les dimensions essentielles de la participation.

### **1.1. La participation en général**

Comme point de départ, nous suivons Joëlle Zask (2011, cité dans Borzeix et al., 2015) quand elle propose de considérer la participation comme faite de trois expériences ou dimensions : prendre part - apporter une part - bénéficier d'une part.

Parcourons chacune de ces dimensions (Zask, 2018) :

- « Prendre part » à un groupe orienté vers une activité commune. « Prendre part » est donc distinct de faire partie (comme faire partie d'une foule, d'un parti politique). Le dernier gomme l'individualité au profit du collectif, alors que « prendre part » suppose un mouvement « actif » de la personne. Prendre part ouvre également à la sociabilité, au sens de Simmel<sup>12</sup>.
- « Apporter une part » souligne l'apport spécifique de la personne au groupe. Cet apport est susceptible de changer le groupe, ainsi que les relations à l'intérieur du groupe.
- « Bénéficier d'une part » est articulé au précédent mais dans une direction opposée, puisque cela suppose d'accueillir l'apport spécifique d'une personne comme susceptible de changer le groupe.

L'effectivité de ces trois dimensions constitue un idéal-type de démocratie participative, mais il est rare de rencontrer des situations concrètes où les trois soient pleinement réalisées. Dans les cas où il existe un déséquilibre important entre ces trois dimensions, un fort sentiment d'injustice ne manque pas de naître, comme par exemple dans le cas où une

---

<sup>12</sup> Pour Simmel, la sociabilité est la forme pure de la socialisation. La socialisation est vue comme un processus par lequel les individus, par leurs actions au quotidien, engendrent les formes sociales (institutions ou groupes sociaux) qui, en retour, modèlent les actions du quotidien. La sociabilité en est la forme pure, car elle procède de toutes les formes sociales : elle existe pour elle-même et pour elle seule. Elle est parfois comparée à la convivialité (Lexique Socius : <http://ressources-socius.info/index.php/lexique/21-lexique/165-sociabilite>)

personne participant à un groupe tire bénéfice des apports des autres mais n'y contribue pas (Zask, 2011).

Dans une autre perspective, Mathieu Berger et Julien Charles (2014) attirent l'attention sur une autre dimension de la participation, l'inclusion. Ils soulignent que l'idée de démocratie participative contient une idéalisation de la participation ouverte à toutes et tous et inclusive de toutes et tous. Cette attente normative consiste à tel point qu'elle est rarement questionnée, que ce soit par les théoricien·nes de la participation ou les praticien·nes. Or, s'arc-bouter sur une exigence d'inclusion de toutes et tous n'est pas sans conséquence, on le verra. Aussi, ils invitent à se défaire d'un absolutisme du « toutes et tous » et à problématiser cette tension inclusion – exclusion dans la réflexion.

Dans le cadre de la participation citoyenne, on découvre d'autres dimensions importantes au travers des typologies proposées (Harou et al., 2003) :

- La question de qui décide d'introduire la participation et qui en définit les modalités.
- Le moment où intervient la participation dans un projet : au moment de la conception, de la réalisation, de la gestion ou de l'évaluation. On pourrait ajouter à cela le moment de la définition du/des problème(s).
- Le type de participation proposé : consultation, concertation, coproduction, décision.

## **1.2. La participation des travailleurs et travailleuses dans l'entreprise**

Dans le monde du travail, la participation est jugée fuyante, polysémique et protéiforme (Bérout, 2015, Borzeix et al. 2015, Conchon 2013). De l'entreprise autogérée à l'entreprise libérée, de la coopérative à l'intéressement des travailleurs aux bénéficiaires de l'entreprise, de la démocratie d'entreprise à la mobilisation managériale des salarié·es, elle recouvre des réalités très dissemblables, voire antagonistes s'agissant de leurs finalités.

Les législations concernant la participation des travailleurs et travailleuses dans les entreprises sont également très diverses, tout comme les institutions qui l'encadrent (Arrigo et Casale, 2009).

A cela s'ajoute que le travail est encore pensé aujourd'hui majoritairement comme le travail salarié. Or, le salariat est l'activité encadrée par un contrat de travail, contrat dont une des trois caractéristiques distinctives est le rapport de subordination (Lamine et al., 2017). Cette subordination qui suppose, comme on l'a vu dans la première partie, un registre d'interaction

domestique dans l'entreprise et l'assomption de partenaires inégaux dans les relations, est difficilement compatible avec l'idée d'un gouvernement démocratique de l'entreprise.

Mais aussi, Anni Borzeix et al. (2015) le rappellent, travailler c'est d'office participer, surtout dans le sens des deux expériences que sont le « prendre part » et le « contribuer » (à la production d'un bien ou d'un service). Ce constat réouvre la question des définitions, des limites, des finalités, celles du travail et de la participation.

Au regard de ces remarques, peut-on penser la participation en entreprise dans l'absolu ? Ou faut-il une définition et une réflexion spécifique pour chaque « type » de participation ? Peut-on parler de participation dans un sens démocratique dans le cadre d'une relation salariale de type capitaliste ?

Pour tenter d'y voir plus clair, certain·es se sont penchés sur des typologies.

### **1.2.1. La *voice* comme participation minimaliste**

Devant cette polysémie, Adrian Wilkinson et Charles Fay (2011 et cité dans Borzeix et al., 2015) proposent de parler plutôt de la *voice* au travail. Si elle est constitutive de la participation, elle l'est a minima, car la *voice* indique seulement que les travailleurs et travailleuses ont la possibilité de s'exprimer. Quel sort sera réservé à cette expression ? Sera-t-elle prise en compte ou sera-t-elle « no more than spitting in the wind » ? Aura-t-elle force de décision ? Rien n'est encore dit. Ils vont mettre ensuite la *voice* en lien avec quatre approches, chacune lui donnant un « statut » différent :

- Le management des ressources humaines, dont la finalité est l'accroissement des performances de l'organisation et où la *voice* individuelle devient un moyen efficace en vue de cette finalité.
- Le courant des relations professionnelles, qui prendra en compte la *voice* comme l'expression d'un contre-pouvoir dans l'entreprise, comme force de contrôle des décisions managériales.
- La démocratie industrielle, où les propositions et les décisions à propos de l'entreprise (procès, organisation, division du travail) émanent de la *voice*.
- Le courant du comportement organisationnel (organizational behaviour – OB), où la *voice* s'articule à l'activité proprement dite (dans les groupes métiers).

### **1.2.2. La participation des travailleurs et travailleuses aux décisions**

Aline Conchon (2013) tente également de sortir de la confusion du terme. En compilant la littérature anglophone de la sociologie des relations professionnelles, elle retient quatre dimensions de la participation des travailleurs et travailleuses aux décisions :

1. La forme : directe (groupe d'expression, cercle de qualité, etc.) ou représentative (délégation syndicale, conseil d'entreprise, comité de prévention et de protection au travail en Belgique)
2. Le niveau organisationnel : c'est-à-dire le lieu auquel la participation se joue (poste de travail, service, entreprise, groupe d'entreprises, etc.)
3. Le champ des thèmes constituant ses attributions :
  - les « décisions stratégiques », définissant le sens et les objectifs de l'entreprise, ainsi que sa structure au travers des décisions d'investissements, de répartition des résultats, de fusion ou d'acquisition, d'ouverture ou de fermeture de sites ;
  - les « décisions tactiques », relatives aux moyens permettant de mettre en œuvre ces objectifs tels que les choix technologiques, la division du travail, la structure organisationnelle ou la politique de ressources humaines ;
  - les décisions « opérationnelles », appliquant les décisions tactiques dans le quotidien du terrain telle que la répartition des tâches entre travailleurs d'une unité.
4. Les modalités régissant les interactions entre les travailleurs et travailleuses et leur représentation d'un côté et les directions et leur représentation de l'autre. Cette dimension ouvre sur la question du pouvoir dans les institutions participatives. Aline Conchon (2013, p. 134-136) propose de s'appuyer sur l'échelle « Influence Power Continuum » de Heller (1971). Cette échelle retient cinq modalités, allant de la plus faible à la plus forte participation et est entendue comme un continuum :
  - 1) la décision est prise par le seul dirigeant ;
  - 2) le dirigeant informe de la décision prise unilatéralement ;
  - 3) une consultation préalable à la décision est mise en place, la décision finale restant du seul ressort du dirigeant ;
  - 4) la décision est le résultat d'une discussion conjointe entre dirigeant et subordonnés où chacun porte un poids égal dans la détermination du résultat final de la décision ;
  - 5) le dirigeant délègue la décision aux subordonnés.

### 1.2.3. Les multiples dimensions de la participation des travailleurs et travailleuses

A partir des éléments de définitions et de cadrages ci-dessus, nous avons pu dessiner le tableau ci-dessous :

#### Principales dimensions de la participation des travailleurs et travailleuses

<b>Participer</b>	<b>Qui ?</b>	<b>Pourquoi ?</b>	<b>Où ? A quel niveau ?</b>	<b>A propos de quoi ?</b>	<b>Qui décide ?</b>
Prendre part	Qui propose la participation ?	Augmenter la productivité	Dans l'équipe	Décisions stratégiques	Direction seule
Contribuer	Qui décide de ses modalités ?	Faire contrepoids + contrôler les décisions de la direction	Dans le service/le département	Décisions tactiques	Direction informe de la décision
Bénéficiaire	Qui participe à la participation ?	Pour construire une démocratie participative dans l'entreprise	Dans l'entreprise	Décisions opérationnelles	Direction consulte avant décision
		Pour augmenter l'autonomie des salarié·es et prendre en compte certains de leurs besoins	Dans le groupe d'entreprises		Décision est le résultat d'une concertation
		....			Décision autonome des salarié·es

Il ressort de ce tableau que ces nombreuses dimensions, les multiples configurations qu'elles peuvent prendre entre elles, renvoient à une participation réellement plurielle, à quelque niveau que l'on se place (finalité, objet, processus direct ou indirect, etc.).

Cela invite à la prudence quand on en vient à comparer des expériences de participation, tout comme quand on essaie d'y réfléchir dans l'absolu, sans la contextualiser ou l'ancrer dans un terrain défini.

#### **1.2.4. La délibération de l'activité comme forme élémentaire de participation démocratique au travail**

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons recherché le plus petit commun dénominateur entre ces configurations, en gardant en point de mire notre thématique de fond, à savoir la démocratisation du travail. Pour John Dewey, l'individu doit « participer à la détermination des conditions et des objectifs de son propre travail » (cité dans Cukier, 2018, p. 25). Mathieu Berger et Julien Charles rappellent aussi l'enjeu de la participation s'agissant du public selon Dewey : une politique participative n'a pas, à proprement parler, à s'ouvrir à « tous » si elle parvient à s'ouvrir au « public des concernés » (2014, p.15). Il nous est apparu que la forme élémentaire de participation directe dans l'entreprise se situe dans la possibilité faite aux travailleuses et travailleurs d'une équipe de s'engager dans la délibération de leur activité.

Nous suivons Manin (2011) pour retenir que la délibération est un processus au cours duquel les membres d'un collectif communiquent entre eux avant de parvenir à une décision d'une part, et que, d'autre part, cette communication développe exclusivement des arguments visant à convaincre en vertu de leur validité intrinsèque et non en promettant des récompenses ou proférant des menaces.

Cette délibération peut prendre elle aussi des formes diverses : réunions ou intervisions dans les équipes psycho-médico-sociales, espaces de discussion sur le travail, groupes qualité dans l'industrie, équipes de travail autonomes ou semi-autonomes, dispositifs particuliers proposés notamment par ce qu'on nomme le management du travail vivant ou le management humain, etc.

Toutefois, quand les chercheurs et chercheuses se penchent sur ces pratiques, il ressort souvent qu'un manque de conceptualisation et de méthodologie président à ces espaces. (Cultiaux et Léon, 2019, p. 119 ; Detchessahar, 2013).

Or, la clinique du travail propose depuis plusieurs années une forme de délibération sur l'activité. Bien que regroupant des pratiques et approches différentes, cette discipline présente des finalités et un fond méthodologique suffisamment homogène pour permettre d'en dégager des enseignements pour qui souhaiterait mettre sur pied des espaces de discussion.

## **2. La clinique du travail**

La clinique du travail ressort de plusieurs orientations : clinique de l'activité, psychodynamique du travail, psychologie sociale clinique, sociopsychanalyse, sociologie clinique... (Rhéaume, 2010). Le Dictionnaire de sociologie clinique (2019) en donne comme première définition :

« (...), la clinique du travail a pour projet de comprendre, d'analyser et de transformer ces nombreuses situations, productrices d'effets délétères et de malaise individuel et/ou collectif (Clot, Lhuilier, 2010). Parmi ses principaux objets, sont explorés les liens entre : les vécus subjectifs des professionnels et les organisations du travail ; la subjectivité, la santé et la créativité ; la pensée et le langage ; ou encore le plaisir et la souffrance au travail ». (Léon et Pérez, 2019, p. 119)

Les différentes orientations puisent dans des traditions épistémologiques différentes, mais ont comme sources principales la psychologie et la sociologie. La plupart, en France, s'appuient sur la psychanalyse, et si elles ne le font pas, elles partagent en tous cas l'hypothèse de l'inconscient. Cela signifie qu'une part importante des enjeux propres à l'expérience de travail sont ignorés a priori des personnes, des groupes et des organisations qui les éprouvent.

Afin de comprendre leur démarche, il est nécessaire de parcourir leur vision de l'humain et du travail.

### **2.1. Une vision de l'humain, comme sujet toujours advenant**

La clinique du travail voit l'humain comme toujours en devenir, comme toujours en construction d'un équilibre identitaire. Partant de la psychologie, deux voies s'offrent à l'humain pour construire son identité : l'accomplissement de soi dans le champ érotique, processus qui passe par l'amour, l'accomplissement de soi dans le champ social, processus qui passe par le travail (Dejours et al., 2015, p. 304). Ces deux voies, nécessitant l'une et l'autre une relation à l'autre (aux autres), sont incertaines ; elles n'amènent jamais une

identité subjective stabilisée une fois pour toute. L'équilibre trouvé à un moment donné peut ne plus exister à un autre moment, soit que l'amour ou le travail ou les deux, tels qu'ils se présentent, ne parviennent plus à étayer positivement l'identité subjective. C'est une élaboration tout au long de la vie, avec ses aléas, ses avancées, ses retours en arrière, où la relation au travail peut être l'occasion de renforcement comme de déstructuration.

Dans le même sens, la clinique du travail considère l'humain comme un « sujet réflexif en recherche permanente de médiations face aux contradictions sociales qui le traversent », mais également aux prises avec des conflits psychiques internes au sens freudien du terme. « Tirailé entre ce qu'il pense maîtriser et ce que réclame son désir, ce qu'on attend de lui et ce qu'il est capable de soutenir, il est en recherche permanente de compromis » (Giust-Ollivier, 2019, p. 626). Cette vision de l'humain est aussi portée par une conception de la vie « comme une puissance dynamique de dépassement » (Canguilhem, [1966] 1992), en tant qu'elle pose l'humain comme introduit à un processus de subjectivation, à savoir un mouvement qui viserait la désintringation - par leur repérage - des dimensions individuelles, collectives et sociales impliquées dans le construit de son identité (Giust-Ollivier, 2019, p. 624-626).

## **2.2. Une vision du travail, comme central dans les processus de subjectivation**

Pour la clinique du travail, travailler implique de se confronter au réel. Or, par définition, le réel résiste, il ne se laisse pas facilement maîtriser. Ça ne marche pas ou, à tout le moins, ça ne marche pas facilement. De ce point de vue, travailler se fait d'abord source d'affects négatifs pour l'humain qui s'y attèle : frustration, colère, déception, etc. Cet éprouvé difficile va être dépassé grâce aux capacités d'invention et de créativité. Bien sûr, la force des affects et la possibilité de mobiliser sa créativité pour ne pas rester englué face à la résistance du réel vont être liées à l'histoire personnelle de chacun·e. Mais si le dépassement des premiers affects peut se faire grâce à la créativité, alors le plaisir est au rendez-vous.

Cette inventivité, cette intelligence doivent être à l'œuvre dans toute activité de production. En effet, l'ergonomie a montré que le travail réel n'est jamais le travail prescrit. La réalité, le quotidien présentent des inattendus et des dysfonctionnement qui requièrent que les travailleurs et travailleuses contournent, détournent les prescriptions, afin que le travail puisse se faire. Cet écart entre travail prescrit et travail réel est le travail vivant, car c'est là que l'engagement subjectif de chacun·e trouve à s'exprimer

On a vu que le dépassement est source de plaisir au niveau individuel. La psychodynamique a montré qu'il va l'être plus encore si la manière dont la personne parvient à l'accomplir suscite la reconnaissance d'autres personnes, notamment des collègues. Cette reconnaissance symbolique contribue de manière essentielle à l'identité et le travail peut même constituer une deuxième chance de construire une identité positive pour certain-es. (Dejours et al., 2015, p. 306).

« La rétribution symbolique conférée par la reconnaissance peut contribuer à traiter psychiquement la souffrance générée par la rencontre avec le travail en ouvrant des possibilités vis-à-vis de l'accomplissement de soi dans le champ social. » (ibid., p. 306).

A contrario, l'absence de reconnaissance peut laisser place à une crise identitaire majeure.

Un autre apport de la psychodynamique à la clinique du travail est l'analyse des stratégies de défenses mises en place par les collectifs de travail pour lutter contre la souffrance au travail. Cette souffrance est le fait du travail en lui-même, mais peut être surtout générée par son organisation (division technique, prescriptions, objectifs, évaluation, etc.). Les stratégies de défense forment un « ensemble d'opérations psychiques visant à occulter, déformer ou ignorer les sources de souffrances réelles » (ibid., p. 307). Ce peut être l'humour, des rites de déni du danger, etc. Ces stratégies visent à faire avec ce qui est. En ce sens, elles sont utiles pour supporter la souffrance. Mais ce faisant, elles peuvent devenir pathogènes, notamment en anesthésiant la vie psychique afin de ne pas sentir la douleur. Dans cette construction défensive, c'est aussi la possibilité de penser le travail qui se trouve amoindrie, puisqu'une partie de sa « réalité » se trouve déniée. L'insensibilité à la douleur peut ouvrir la voie à des pathologies psychosomatiques au niveau individuel et, au niveau individuel et collectif, peut amener à accepter l'inacceptable.

On voit donc que les individus et les groupes peuvent faire du travail une ressource ou un obstacle à une vie psychique fluide. Cette possibilité est en partie fonction de leur part de choix, mais elle est aussi dépendante des conditions organisationnelles, politiques et sociales. Par exemple, l'ampleur du chômage structurel réduit la part des stratégies individuelles de fuite devant des situations de travail insupportables et amplifie le recours aux stratégies défensives. Ou encore, l'évaluation individualisée introduit la rivalité entre les travailleurs et travailleuses, défait des solidarités et des stratégies de défense satisfaisantes et les laissent dans la solitude et la vulnérabilité.

## **L'activité déontique**

Le travail est une activité collective. Pour le réaliser, le groupe de travail va devoir construire des règles du vivre ensemble et du travailler ensemble. Cette activité de construction de règles - qu'on nomme déontique - est rendue nécessaire par le fait que, comme on l'a vu, le réel résiste, mais aussi parce que les prescriptions ne suffisent pas à définir le travail.

« Le travail vivant repose sur la mise en œuvre de savoir-faire et d'habiletés originaux, puisqu'il est requis précisément là où le savoir conventionnel et la technique s'avèrent insuffisants ou défaillants pour assurer la maîtrise du procès de travail. C'est en effet toujours sur le mode de la défaillance, de l'échec, que l'écart entre le prescrit et l'effectif se fait connaître. » (Dejours et Gernet, 2012, p. 76)

Convoquant les inventivités des uns des autres, il s'agira que le groupe confronte les manières de faire et s'accorde entre différentes alternatives. C'est par la délibération que les règles vont émerger et créer de la coopération au sein du groupe. Le groupe devient alors un collectif, c'est-à-dire une communauté structurée par des règles de travail.

Les règles sont des tiers dans les relations de travail. Elles introduisent la dimension de la loi et donc de la castration symbolique. Ce sont elles qui limitent la toute-puissance et qui introduisent aux identifications. Dit autrement et très schématiquement : « Je ne peux pas tout, et donc, "parmi" ce que je peux, j'aimerais travailler comme elle ou lui ».

### **2.3. La clinique du travail comme pratique émancipatrice**

La clinique du travail est une discipline ancrée dans la pratique. Une pratique qui peut s'entendre dans le terme « clinique » qui signifie « au chevet de ». Elle se développe le plus souvent au départ d'une demande d'un collectif inscrit dans le monde du travail. A partir de cette demande, chaque approche de la clinique du travail va développer un dispositif qui lui est propre.

Toutefois, comme il a été dit, chacune des orientations (Rhéaume, 2010) a en commun de se mettre à l'écoute des expériences de travail des hommes et des femmes et de porter son attention aux dimensions subjectives et psychiques de la rencontre du sujet avec le réel du travail dans le champ social. C'est une démarche qui vise à produire des connaissances et, en ce sens, elle est recherche sociale. Mais c'est aussi une pratique qui engage les chercheurs et chercheuses dans un lien de co-construction avec les participant·es aux groupes, dans une visée émancipatrice. L'émancipation est ici vue comme le fait que les acteurs (comme

individus et comme groupe) puissent (re-) trouver des possibilités d'action et de création dans leur contexte de travail (Clot 2017, p. 179, Lhuillier, 2006, p. 183 ; Enriquez, 1997) et dans leur vie. En ce sens, elle est action.

Il est aussi important de noter que la clinique du travail n'est pas une démarche de soin (même si la souffrance individuelle peut se trouver allégée au terme du processus), ni une psychologisation des enjeux du travail, puisque les dimensions individuelles, groupales, organisationnelles et sociales sont entendues comme en interaction et mouvement continus. L'analyse est celle « des résonances entre constructions psychiques et logiques sociales » (Giust-Desprairies, 2005, cité dans Lecomte, 2015) et le pari est celui des effets subjectifs et d'émancipation d'une élucidation de ces résonances.

Schématiquement, on peut distinguer deux éclairages différents et complémentaires : l'un privilégie les effets de l'inconscient et de la vie affective sur les processus de groupe, l'autre se centre sur l'activité collective et ses conditions.

Nous nous attacherons ici au deuxième éclairage, étant donné que les espaces de discussion dont il est question se déploient au travail et se centrent sur l'activité. Il est toutefois important d'insister sur le fait que ces deux voies sont indéniablement imbriquées et dépendantes dans le travail, la distinction faite ici est celle de la « porte d'entrée » prise par l'une ou l'autre approche de la clinique du travail.

#### **2.4. Les grandes étapes de l'intervention en clinique du travail**

Quatre grandes étapes de l'intervention clinique peuvent être distinguées (Rhéaume, 2010).

La demande d'intervention peut être portée par un collectif, la hiérarchie ou un organe de participation paritaire. Elle est souvent liée à une difficulté dans le travail, parfois à une souffrance ou des conflits explicites, mais certaines demandes peuvent être plus spécifiques, comme celles de redéfinir une fonction, de structurer un métier, d'investiguer le travail réel pour en constituer un savoir-pratique, etc.

Un temps est pris à analyser cette demande, souvent en élargissant cette étape à toutes les personnes qui seront concernées par l'intervention. À la suite de cette analyse de la demande, une contractualisation permettra de fixer les orientations de l'intervention.

La phase de diagnostic est en général la plus longue. Des espaces de parole sur l'activité proprement dite sont organisés et généralement animés par un praticien-ne, parfois deux. Ces paroles sur l'activité formeront le matériel qui sera analysé par le groupe et

l'intervenant·e en clinique du travail afin de formuler ensemble des hypothèses de compréhension.

Dans certains cas, cette phase peut être suivie d'un plan d'action et d'une stratégie d'intervention « destinés à apporter les solutions appropriées, compte tenu des sources de problèmes identifiées ».

Enfin, un temps de clôture permet d'identifier les mouvements individuels, collectifs et organisationnels nés de la démarche.

### **3. Le cadre de la délibération de l'activité en clinique du travail**

Nous avons repris ci-dessous les thèmes saillants relatifs au cadre de l'intervention, communs à trois approches : la psychodynamique, la clinique de l'activité, l'analyse des pratiques professionnelles. Cette sélection ne se veut pas – ni ne peut – être exhaustive. Elle met en avant les points d'attention récurrents proposés par les intervenant·es en clinique du travail dans la conception et la mise en œuvre de dispositifs. Ces points d'attention sont inséparables de la vision de l'humain et du travail qui sous-tend ces approches.

Par ailleurs, en retenant ce qui fait commun entre ces différentes approches, nous avons délaissé l'analyse des particularités de chaque dispositif et méthode. Bien que présentant un intérêt certain, une telle confrontation des différences aurait débordé le cadre de ce travail. Elle serait surtout plus porteuse si elle était menée par des praticien·nes des diverses approches, les mieux à même d'identifier les écarts et de les expliciter.

#### **3.1. Place du savoir**

L'intervention se base sur le présupposé fort que le savoir n'a pas de vertu préventive ou de transformation en lui-même. Ce qui va être opérant est le processus de production de savoir.

« C'est lorsque les professionnels, reconnus comme sujets connaissant et non comme objets de recueil de données, participent à l'élaboration et concourent à la transformation de la situation problématique que s'inventent, se dégagent des pratiques sociales nouvelles » (Lhuilier, 2007, p. 65).

Le savoir est du côté des participant·es. La démarche réinterroge les clivages habituels entre savoir profane et savoir savant, entre savoir théorique et savoir pratique. (Lhuilier, 2007 ; Rhéaume, 2010, p. 177).

Le processus de connaissance est donc un processus d'évolution personnelle et collective, favorisé par la mise en place d'un cadre d'analyse, de méthodes et de techniques (Lhuilier, 2007). C'est ce qui marque peut-être le plus grand clivage entre intervention en clinique du travail et formation.

### **3.2. L'analyse de la demande**

L'analyse de la demande est un moment crucial et déterminant de la suite de la démarche. Par ailleurs, une bonne part des dynamiques présentes à cette étape et décrites ci-dessous continueront à traverser la délibération proprement dite. Les repères de cadre valent donc également pour les deux moments.

Solliciter un dispositif qui se propose d'ouvrir une parole libre dans l'organisation va réveiller une angoisse pour l'organisation (Enriquez, 1997, pp. 19-75). La parole libre fait partie d'une des six angoisses fondamentales avec laquelle l'organisation est aux prises. Même si c'est la direction qui est à la base de la demande, cette angoisse va lever a minima une ambivalence et des tentatives de maîtrise qui peuvent aller jusqu'à faire échouer le dispositif (Enriquez, 1997 ; Lhuilier, 2007).

Des craintes peuvent également exister du côté des travailleurs et travailleuses de base, notamment en lien avec ce qui sera fait de leur parole : instrumentalisation, sanction, etc. Elles peuvent être encore renforcées si les expériences passées d'ouverture à la parole ont eu des effets négatifs ou même aucun effet. Les travailleurs et travailleuses, dans ce dernier cas, se trouvant désenchantés. (Dejours et Bègue, 2009).

Dominique Lhuilier (2007) détaille également des spécificités propres au public de l'intervention. Ainsi, dans certaines professions, le silence peut être un principe identitaire plutôt qu'une défense. C'est le cas dans les forces de police, le personnel des prisons. Pour des publics vulnérables et précarisés, la mise en mots comprend une réactivation de la souffrance ou alors la souffrance se traduit « par l'impossibilité de mettre des mots » (Lhuilier, 2007, p. 62).

Pour dépasser ces résistances, le praticien ou la praticienne devra maintenir sa volonté de mettre en place le dispositif, en s'appuyant sur ses expériences et de solides références théoriques. Christophe Dejours et Florence Bègue (2009) parlent d'une détermination, d'un « message du praticien adressé aux salariés ». On pourrait penser que la « détermination » comprise ici fonctionne comme un contenant, fait fonction de holding au sens winnicottien

ou de fonction alpha chez Bion. En « tenant le coup » - les résistances peuvent parfois s'exprimer par des comportements agressifs – l'intervenant·e permet aux salarié·es et à l'organisation de déposer leurs angoisses et leurs peurs « en lui » ou « en elle », et les leur restitue en les ayant transformées.

Plus concrètement, Christophe Dejourns et Florence Bègue (2009) proposent de mettre déjà au travail l'ambivalence entre les deux positions qui sont le plus souvent à la base de ces résistances : ne plus supporter de se taire – ne pas pouvoir parler. Evoquer la tension entre ces deux pôles, c'est déjà mettre au jour une souffrance, une difficulté qui peut déjà être un objet de travail.

Ils montrent également que l'ensemble des acteurs souhaitent être confirmés dans leurs hypothèses, en identifiant le plus souvent la cause du problème à l'extérieur d'eux-mêmes. Ce mouvement peut être lu comme une défense contre des sentiments de culpabilité et tend à une rigidification des antagonismes des différents acteurs. Plus le problème à la base de la demande mobilise des affects intenses, plus ce phénomène risque d'être présent.

Eugène Enriquez (1997, pp. 139-175) s'intéresse plus particulièrement aux rapports de pouvoir qui sont questionnés et/ou transformés par la création d'espace de parole dans l'organisation. Cette dernière peut les percevoir comme des regroupements de lutte dans une logique de rapport de classe et donc dangereux à ce titre. Par ailleurs, si elle en comprend la logique d'émancipation, la hiérarchie peut craindre que les salarié·es s'identifient moins ou plus du tout à son fonctionnement et le remettent en question. Du côté des salarié·es peut exister aussi une peur que ce processus les renvoie à leurs responsabilités et volontés d'entreprendre des actions collectives et de continuer une réflexion exigeante. Florence Bègue et Christophe Dejourns (2009, p. 111) avertissent que la direction et/ou les syndicats risquent le plus souvent d'essayer de prendre le contrôle sur ce dispositif. Il s'agit donc pour l'intervenant·e de clarifier sa position d'indépendance face aux deux protagonistes, direction d'un côté, syndicats et travailleur·euses de l'autre.

Par ailleurs, les intervenant·es en clinique du travail soulignent que l'attente de l'organisation demandeuse est le plus souvent celle d'une intervention orientée solutions. « L'offre d'une recherche clinique limitée à une démarche de compréhension collective de la situation, (...) surprend et nécessite un changement de cadre de référence » (Rhéaume, 2010). Florence Giust-Desprairies (2011) montre comment les attentes des organisations

sont souvent instrumentales : augmenter l'efficacité, permettre aux travailleurs et travailleuses « de tenir ».

Il s'agira donc de prendre le temps pour expliciter la démarche, notamment s'agissant du sens qu'elle peut prendre pour l'organisation, le collectif et les individus. Mais la construction des objectifs et des cadres qui entoureront les étapes ultérieures et qui feront l'objet d'une contractualisation sont également essentiels. Deux considérations sont avancées. La première est de privilégier, dans cette phase, un dialogue qui intègre la conflictualité, ainsi que la négociation. En accueillant les remarques négatives, en réfléchissant collectivement aux limites et embûches de la démarche, aux éventuelles pistes pour les atténuer, en ouvrant déjà une co-construction à propos des objectifs, du cadre, la praticienne ou le praticien indique déjà les bienfaits d'un espace réflexif et d'une discussion qui incluent la conflictualité. Le deuxième élément est lié au premier, en ce qu'il pose l'assomption d'un dispositif de parole qui serait premier par rapport à l'instauration de la confiance, car cette dernière se construit justement par la parole échangée. Il serait donc vain d'attendre la confiance pour s'engager dans le travail de récolte et d'analyse.

### **3.3. Les acteurs de la délibération**

#### **Présence d'un tiers et posture de l'intervenant·e**

La délibération se fait dans un groupe avec un·e intervenant·e qui est en place d'extériorité. C'est de cette place qu'il ou elle pourra (re-)mettre en circulation ce qui, de l'activité ou dans le groupe, est figé, arrêté, qu'il pourra favoriser l'expression de ce qui est refoulé (pulsions de morts, affects, conflictualité). Nous avons déjà évoqué la nécessité de l'indépendance de l'intervenant·e par rapport aux tentatives de prises de pouvoir. Ici l'indépendance renvoie à la notion de « place vide » proposée par Eugène Enriquez (1997, p. 187). Il s'agit que l'intervenant·e ne « penche » pas pour l'une ou l'autre part des participant·es ou de l'organisation. Bien sûr, il ou elle va porter un jugement sur ce qui sera dit, entendu. Toutefois, un travail sera nécessaire pour ne pas faire consister ce jugement, pour ne pas succomber aux évidences, aux représentations, afin de se situer « autre part », pour instaurer un décalage qui ouvre à l'énigme, qui invite à la réflexion.

L'intervenant·e n'a pas de savoir sur l'activité, ni sur le groupe. Comme sa posture n'est ni celle de l'expertise, ni celle de coach, ses interventions ne viseront pas les solutions ou le changement à atteindre (ni propositions, ni conseils, ni suggestions) (Lhuilier, 2007, p. 64). Son attention sera portée par la recherche collective d'une compréhension en suscitant une

réflexivité chez les participant·es. Il s'agira « de se refuser à prescrire, pour concentrer tous ses efforts sur la recherche d'intelligibilité » (Dejours et Bègue, 2009, p. 126).

De la même manière, il n'est pas là pour nommer les impasses pulsionnelles des participant·es (Gaillard, 2008). Son rôle va être de collectiviser la part de ces impasses qui appartient au groupe des professionnel·les.

Ces éléments amènent l'intervenant·e à devoir accomplir un travail psychique et d'élaboration important afin de maintenir un positionnement propice à la recherche collective de compréhension. L'appui d'une équipe ou personne extérieure, pouvant offrir quelque chose comme une supervision, est plébiscité. (Dejours et Bègue, 2009 ; Giust-Desprairies, 2011). Dominique Lhuilier (2007, p. 59-60) fait de l'exploration des relations entre la subjectivité du chercheur ou de la chercheuse et l'objet de sa recherche une dimension incontournable.

### **Composition du groupe**

Une différence se glisse ici entre les différentes approches. Souvent, dans le secteur industriel par exemple, le groupe est constitué aux fins de l'intervention clinique et d'une partie seulement des travailleurs et travailleuses. En effet, la participation est volontaire et limitée dans le temps. Dans les secteurs du non-marchand et de l'enseignement, des groupes de supervision ou d'analyse de pratiques sont davantage organisés pour l'ensemble d'une équipe et sur une base de long terme.

Il est intéressant de noter le parti pris méthodologique de Christophe Dejours et Florence Bègue (2009). Ils créent un groupe de volontaires sans aucun souci de représentativité (ni de fonctions, ni de hiérarchie).

« Ce qui importe ici, au regard de l'action, c'est de réussir à constituer un collectif homogène par rapport à la demande et par rapport à la démarche (...). Ce collectif est avant tout destiné à capitaliser l'élaboration de l'expérience et à piloter l'action » (2009, p. 122).

En témoignant de leur expérience, les membres du groupe vont entraîner d'autres personnes à participer et développer les possibilités de parole dans le quotidien.

## **Dimension horizontale, verticale et transverse de la délibération**

Comme déjà mentionné, les dispositifs visent à réintroduire de la liaison là où prévaut la déliaison de l'organisation du travail. Cela signifie que cette liaison doit être tissée dans la délibération horizontale (entre collègues, dans l'équipe de terrain), mais qu'elle doit aussi être pensée dans ses dimensions verticales (entre la base et la ligne hiérarchique) et transverses (entre unités de l'organisation, entre unités, représentation syndicale et direction).

Il ne s'agit pas de proposer forcément un dispositif idoine – le principe étant de laisser la créativité des participant·es construire des solutions qui leur soient adaptées – mais de tenir la question ouverte, dans ses dimensions subjectives et ses modalités concrètes.

Ainsi, en clinique de l'activité, la délibération se fait toujours entre professionnel·les de terrain, sans la présence de la hiérarchie ou d'autres fonctions. Le travail de liaison vertical et transverse se fait dans un second temps. (Clot et Gollac, 2017, p. 146). L'enjeu en est que l'organisation réouvre le registre impersonnel (prescriptions, organisation, division) du travail. L'idée aussi est que le processus n'est pas vraiment linéaire et qu'il bénéficie s'il ne se clôt pas.

Eugène Enrique (1997, p. 143-174) partage cette conception quand il met en avant la nécessité pour les travailleurs et travailleuses de base d'affermir leur compréhension des enjeux subjectifs et de domination qui parcourent leur rapport au travail, avant de se confronter à l'organisation. De même, Philippe Davezies insiste également sur la nécessité d'offrir un espace de discussion sans la présence de la hiérarchie (2012, § 4.2). Christophe Dejours (2001), de son côté, plaide pour une voie ascendante dans l'organisation : faire progresser vers la hiérarchie les règles et valeurs décidées par le groupe des agents. Cela suppose donc un travail premier qui se fait également sans la hiérarchie.

### **3.4. La délibération proprement dite**

#### **Le travail comme contenu de la délibération**

Contrairement à d'autres types d'intervention dans des groupes, la clinique du travail ne porte pas sur l'élucidation de ce qui se joue dans le groupe ou ce qui se joue pour chacun·e par rapport au groupe, mais bien sur l'analyse des dimensions subjectives des rapports au travail. De ce fait, c'est à partir des situations concrètes de travail que les participant·es parlent, réfléchissent, analysent, car c'est par elles que se donne à voir le sens des actions,

pris dans les différentes dimensions individuelle, collective et organisationnelle. Cette précision est fondamentale.

Les phénomènes de groupes, s'ils ne sont pas au centre de l'analyse, vont être pris en compte dans le sens où ils permettent de mieux comprendre ce qui se passe dans le collectif de travail. Ainsi, les phénomènes de pouvoir, d'influence, d'affinités et de rejet, qui dépassent les interactions interpersonnelles immédiates et évoquent plutôt les relations de travail dans l'entreprise vont pouvoir également devenir matériel d'analyse pour le collectif. (Rhéaume, 2010).

Philippe Davezies (2012, § 4.1 et 4.2) montre également que cette perspective d'une délibération sur l'activité permet de désenkyster des conflits de travail. En effet, si la plupart des souffrances au travail trouvent leur source dans un désaccord sur la façon de travailler, l'identification de cette cause n'est possible que si un temps est donné pour pouvoir le faire. Comme c'est rarement le cas dans les entreprises, le désaccord premier est souvent ravalé au statut de conflit interpersonnel et, le temps passant, cette vision risque de se cristalliser. Élargir la discussion sur l'activité, individuellement ou collectivement, facilite ensuite la compréhension de la situation initiale à la base de la souffrance, dans ses dimensions organisationnelles et sociales et non plus uniquement interpersonnelles.

### **La délibération – une pratique qui ne va pas de soi**

Quelle que soit l'approche, la délibération du travail est vue comme une activité double. D'une part, la réflexion sur l'activité est consubstantielle à tout travail et sans délibération, le travail ne pourrait se faire. Il suffit de penser aux moments où les travailleurs ne délibèrent plus et se contentent d'appliquer les prescriptions, comme dans le cas de grèves du zèle...

Pourtant l'activité déontique ne va pas de soi. D'abord parce que la construction de normes suppose la construction d'un compromis entre différents styles de travail, entre différentes manières de voir. Il s'agit donc que chacun·e s'implique en témoignant de son expérience, en rendant visibles et intelligibles ses coups de main, ses savoir-faire, en justifiant les écarts pris par rapport aux procédures (Dejours, 2001).

Mais témoigner de son expérience, c'est se mettre en vulnérabilité. Comment vont être accueillis les libertés prises par rapport au travail prescrit ? (Clot et Gollac, 2017, p. 181).

Pour rendre visible à autrui une pratique, elle doit d'abord être visible à soi-même. Or, les témoignages sont nombreux qui montrent que les travailleurs et travailleuses sont souvent

aveugles de leur savoir-faire, dans le sens où ils sont versés dans une « normalité » qui ne les distingue plus (Quillerou-Grivot et Clot, 2013 ; Davezies 2012: Dejours, 2010).

Par ailleurs, les règles concernant le travail visent un objectif d'efficacité et de qualité du travail, et également un objectif social, du vivre ensemble.

« Le vivre ensemble ne va pas de soi, il suppose la volonté des travailleurs en vue de conjurer la violence dans les litiges ou les conflits qui peuvent naître de désaccords entre les parties sur les manières de travailler » (Dejours, 2010, p. 9)

On est donc en présence de singularités qui doivent accepter de se limiter, de se contraindre pour favoriser le collectif. Cette tension entre particulier et collectif traverse tous les groupes de travail. Pour Dejours (ibid., p. 10), les individus consentent à l'activité déontique et donc aux risques de la délibération du travail (conflits, tensions, auto-limitation de leur subjectivité) parce qu'ils attendent une rétribution de leur contribution. Cette rétribution est la reconnaissance (jugements d'utilité de la hiérarchie et jugements de beauté - sur la façon de faire – des collègues).

De ce fait, il faudra d'une part, s'assurer que l'organisation est prête à s'engager dans ce processus de reconnaissance du processus dans lequel les professionnel·les s'impliquent et contribuent ; et d'autre part, travailler à la construction de règles sociales et éthiques de la discussion afin que les participant·es décident de ne pas agir leurs rivalités et pulsions de destruction pour s'engager dans une reconnaissance mutuelle des apports singuliers.

Yves Clot et Michel Gollac (2017) rappellent aussi que la conflictualité sur le métier est consubstantielle à toute pratique. Il s'agit donc de réhabiliter ce qu'ils appellent la dispute professionnelle comme fondement de la professionnalité. Mais se confronter, surtout à ses collègues, peut faire peur. C'est pourquoi Christophe Dejours (2001) met en évidence un préalable nécessaire à toute délibération sur le travail, à savoir le consensus à propos d'une éthique de fonctionnement, accepté tant par les personnes du collectif que par la direction.

### **Le protocole ou la méthode**

Pour dépasser ces difficultés, toutes les approches s'appuient sur un protocole/une méthode spécifique pour recueillir et analyser les situations de travail : auto-confrontation à partir de données vidéo, instructions au sosie, instances cliniques, etc.

Ces protocoles ont plusieurs fonctions :

- susciter une parole sur l'activité, faire apparaître ce qui était invisible aux yeux de celui qui déployait l'activité et que les vidéo, son propre récit, les étonnements de ses collègues mettent au jour ;
- engager une réflexivité individuelle, puis collective sur l'activité, développer la fonction psychologique du collectif pour imaginer de nouvelles possibilités de penser et d'agir, comme disent Yves Clot et Michel Gollac (2017, p. 14) ;
- donner l'occasion d'une verbalisation qui se transforme en récit et donne forme à l'expérience vécue.

C'est ce récit qui devient matériau de réflexion et d'analyse. Le protocole permet donc de détacher ce qui est dit de qui le dit. Ce faisant, la discussion ou la dispute professionnelle peut mettre le niveau interpersonnel à distance, pour se consacrer au niveau transpersonnel, c'est-à-dire celui de l'histoire et la mémoire collective à propos du métier, celui du genre tel qu'il est vu et tel qu'il peut devenir pour ce collectif en particulier.

Il s'agira pour l'intervenant·e de faire exister également la tension entre les deux pôles que Kaës a théorisés : le pôle homomorphique qui nie la différenciation et le pôle isomorphique qui laisse place à un décalage entre les appareils psychiques de chacun·e des participant·es et l'appareil psychique groupal. Ce dernier permet les mouvements créateurs, le déploiement du style dont par le Yves Clot.

Comme l'objet de recherche s'inscrit dans la vie réelle, les dispositifs doivent aussi pouvoir suivre l'évolution du groupe. Ils ne sont donc pas donnés une fois pour toutes, mais s'adaptent à la réflexion et l'analyse du groupe tout au long du processus (Lhuillier, 2007, p. 65).

### **La temporalité**

Le processus demande à se déployer sur la durée. L'idée n'est pas de déclencher des affects partagés le temps d'un week-end (Enriquez, 1997, p. 190), mais bien d'enclencher un processus réflexif et de production de savoirs au niveau individuel, groupal et organisationnel, savoirs qui vont entraîner une modification des représentations, puis éventuellement des actions des protagonistes.

Si l'objectif est que le groupe devienne, à terme, autonome dans sa capacité réflexive, l'intervenant·e doit être présent·e sur le moyen terme pour contenir et permettre l'élaboration des effets de l'intervention dans l'après-coup.

#### **4. Enseignements pour l'instauration d'espaces de discussion sur le travail dans les organisations**

Pour cette partie, nous reprendrons chacun des points d'attention ci-dessus pour en discuter la part d'enseignement qu'il recèle pour l'instauration d'espaces de discussion sur le travail dans l'entreprise.

##### **4.1. Place du savoir**

Le débat sur la place des savoirs dans un processus d'instauration d'espaces de discussion en entreprise n'est pas unanime. Pour Jean-Yves Bonnefond et Yves Clot (2018), intervention et construction de savoir doivent clairement être séparés. Selon eux, c'est uniquement par le processus de délibération sur le travail « bien fait » qu'une transformation pourra prendre place dans l'entreprise. Ils ne partagent pas le point de vue de Christophe Dejourné et Florence Bègue (2009, p. 54) :

« Entre l'état actuel du monde du travail et la possibilité de le transformer, il y a toutefois une étape intermédiaire dont il est nécessaire d'admettre qu'elle est une condition sine qua non du changement : cette étape consiste dans la capacité des hommes et des femmes qui travaillent à repenser le rapport au travail sous des descriptions scientifiques différentes de celles qui ont prévalu dans la période récente. C'est sur la base d'un renouvellement préalable de la pensée que l'action rationnelle peut être envisagée ».

En tous les cas, il nous semble important de prendre la mesure que, pour la hiérarchie directe et pour la direction, laisser le savoir du côté des opérateurs et opératrices leur demande un changement s'agissant de leur rapport au pouvoir et à la maîtrise. Afin de ne pas amplifier ce phénomène (qui pourrait mettre le projet en échec), tous les acteurs devraient être intégrés dès le début des discussions à propos du dispositif, ainsi que celles concernant la conception des articulations nécessaires entre groupes de terrain et lignes hiérarchiques directes, hiérarchie intermédiaire et direction.

#### **4.2. La conception des espaces de discussion sur le travail**

Les difficultés multiples, rencontrées lors de l'analyse de la demande, engagent à prendre un soin tout particulier de la conception et la mise en place des espaces de discussion dans l'entreprise. Ce temps ne sera pas perdu, mais permettra de tenir compte des différentes dynamiques. Cependant, il est aussi intéressant de garder en tête la remarque de Florence Bègue et Christophe Dejours (2009) qui rappelaient que la confiance se construit dans l'espace dialogique et qu'il était contre-productif d'attendre que toutes et tous soient convaincus de la démarche.

Nous venons d'évoquer au point précédent l'adéquation d'intégrer ligne hiérarchique, hiérarchie intermédiaire dans la conception du dispositif. C'est d'autant plus vrai en ce que cela permet à l'ambivalence née de l'angoisse fondamentale de s'exprimer par la parole et moins par des agirs.

Plus généralement, Eugène Enriquez le rappelle, privilégier un groupe plutôt qu'un autre dans une organisation fait courir le risque que le groupe privilégié voie son narcissisme renforcé et qu'il développe « sa volonté totalitaire d'être l'expression de la raison et de la vérité » (1997, p. 237). Si c'est la direction qui est à l'initiative, il s'agira donc que ne soient privilégiés, ni les cadres, ni la ligne hiérarchique directe, ni les opérateurs et opératrices.

Un autre enseignement fondamental est de proposer dès la conception du projet, un fonctionnement qui s'appuie sur la participation et la délibération. Cela permet de marquer clairement l'orientation souhaitée (la détermination), de déjà donner l'opportunité aux acteurs d'avoir un impact sur leur environnement (ne pas avoir d'impact constitue une des peurs des opérateurs et opératrices), et de contenir en partie certains affects.

Dans ce travail de conception, la question de la prise en compte et de la reconnaissance des contributions des espaces de discussion sera un incontournable. Si cet aspect n'est pas respecté par la direction, le projet pourrait se retourner contre tous les acteurs de l'entreprise (désenchantement, désengagement, souffrance, problèmes de santé pour les travailleurs et travailleuses, absentéisme, dysfonctionnements pour l'entreprise). On retrouve ici les principes de Zask sur la participation.

#### **4.3 Les acteurs des espaces de discussion sur le travail**

Le tiers remplit plusieurs fonctions : animer - remettre en discussion – réintégrer des contenus dans la discussion – ouvrir les évidences au questionnement – être garant des règles

éthiques de fonctionnement. A ce titre, il semble important qu'une personne puisse prendre cette place. Extérieure à l'entreprise ? de la ligne hiérarchique ?

Face aux peurs de ce qui sera fait de leur parole, constituer des groupes d'opérateurs et d'opératrices sans la présence de la hiérarchie devrait être privilégié (Davezies, 2012). Detchessahar (2001, cité dans Rocha et al., 2017, p. 4) préconise le recours à une personne cadre n'appartenant pas à la ligne hiérarchique. S'il n'y a pas de solution idéale, il s'agira de s'assurer que les différentes fonctions du tiers soient présentes dans la délibération. Et si une personne est en place d'assurer l'animation, elle devra s'abstenir de donner des conseils ou faire des propositions, pour laisser le groupe produire ses propres règles et savoirs. Si cette place de non-savoir du tiers ne peut être soutenue, c'est l'ensemble du projet qui perd sa cohérence. De ce fait aussi, prévoir des temps de supervision pour ces personnes serait bénéfique au projet.

Il va sans dire qu'au sein d'une entreprise, le groupe de terrain doit être constitué de l'ensemble des travailleurs et travailleuses d'une équipe, et non de volontaires. Le caractère obligatoire va peut-être impacter négativement l'implication au début du travail. Toutefois, si le dispositif permet aux salarié·es d'avoir un réel impact sur leur travail, ce phénomène devrait disparaître à terme.

Les dimensions, verticale et transverse, sont fondamentales dans un dispositif d'espaces de discussion dans l'entreprise. Premièrement, il s'agira de concevoir des espaces/dispositifs qui permettront aux groupes de terrain de faire exister leurs élaborations et inventions, notamment auprès de celles et ceux qui ont le pouvoir de décision. Christophe Dejours (2001) plaide pour des voies ascendantes dans l'organisation, là où Jean-Yves Bonnefond et Yves Clot préfèrent dire « faire descendre l'organisation et les syndicats "sur" le travail réel afin de renouveler, dans le meilleur des cas, l'objet même du "dialogue social" (2018, p. 15). Deuxièmement, comme on l'entend dans la dernière citation, en plus d'espaces rassemblant différents niveaux hiérarchiques, fonctions, départements, etc.), Jean-Yves Bonnefond et Yves Clot proposent la constitution d'un dialogue social tripartite : direction, syndicat, représentant des groupes de qualité au travail.

#### **4.4. Les espaces de discussion sur le travail**

Afin de centrer la discussion sur le travail, de permettre une réelle mise en forme des difficultés nées de la confrontation au réel du travail, le protocole semble être un outil essentiel.

Il est important de redire que le dialogue sur le travail doit inclure la conflictualité, mais dans un climat qui respecte des règles éthiques qui, selon Christophe Dejours (2001), doivent être premières par rapport aux règles techniques ou organisationnelles.

Un manque essentiel dans les textes de la clinique du travail est la thématique des processus de décision. Nous n'en avons pas trouvé trace et nous avons dû nous tourner vers la littérature des ergonomes (Rocha et al., 2017) et des sciences de gestion (Detchessahar et al., 2015) pour trouver des pistes pour les espaces de discussion sur le travail. Ils préconisent le recours à la décision collégiale pour les espaces de discussion verticaux et transverses et à la subsidiarité pour faire passer un objet d'un niveau de discussion à un autre. Ils montrent par ailleurs comment ces deux mécanismes permettent de respecter la conception participative des espaces de délibération.

## **5. Conclusion**

Comme on l'a vu, la participation en entreprise peut revêtir des formes multiples, allant d'espace de discussion sur le travail - ce que nous avons appelé la forme élémentaire – à l'autogestion complète.

Comme on l'a vu aussi, la délibération du travail ne va pas de soi, que ce soit au niveau de l'organisation, du groupe de terrain ou de l'individu. Parler c'est prendre des risques, c'est assumer une responsabilité, c'est accepter la conflictualité, les limites à la toute-puissance. On en espère une reconnaissance, on bénéficie de la sociabilité et de la solidarité qu'elle crée quand elle réussit.

Pour favoriser la délibération, la clinique du travail montre combien il est important d'en penser le dispositif, sans quoi le projet risque d'échouer.

Pour permettre aux travailleurs et travailleuses de déployer un récit à propos de leur activité – activité qui n'est plus vue tellement ils l'ont incorporée – la clinique du travail utilise des méthodes idoines. Ce recours à une formalisation de la discussion par le biais de protocoles semble incontournable.

Toutefois, le dialogue et la conflictualité nécessaires à la délibération ne pourront prendre place, même avec la meilleure méthode, si des règles éthiques ne président pas au débat.

Une question qui reste épineuse est celle de l'animation des espaces de discussion. Elle devra chaque fois être réfléchie avec attention, car les effets d'une animation inadéquate peuvent être délétères sur la parole.

Enfin, pour que les espaces de discussion ne perdent pas de leur substance, il est impératif que l'organisation soit prête dans la forme (en prévoyant des espaces de discussion aux différents niveaux et inter-niveaux) et dans le fond (afin qu'existe le « contribuer » de la participation selon Zask) à accueillir et faire exister la créativité et les propositions des travailleurs et travailleuses.

Il s'agit cependant de ne pas oublier que, même avec le dispositif le mieux pensé, les relations humaines, à l'intérieur d'un groupe, entre groupes d'une même organisation, entre classes sociales, sont traversées par des enjeux de pouvoir et de domination. Chacun·e est appelé·e à travailler au dépassement de ses propres dynamiques, à sortir d'une logique de polarisation et d'opposition pour tenter la coopération et la solidarité. Mais là aussi, comme dans le travail, ça rate toujours ou, en tous les cas, une vie n'y suffit pas.

D'un point de vue plus politique, la délibération est un dispositif majeur d'émancipation et de subjectivation pour la clinique du travail. Si l'entreprise modifie cette finalité, on peut se demander si le risque n'est pas que le processus, d'émancipateur devienne mortifère. Participer peut-être, mais à quoi ?

## **Bibliographie**

- Arrigo Gianni, Casale Giuseppe (2010), *Une analyse comparative sur la notion de participation des travailleurs*, Genève : BIT.
- Berger Mathieu, Charles Julien (2014), « *Persona non grata. Au seuil de la participation* », *Participations*, 2014/2 (N° 9), p. 5-36. URL : <https://www.cairn.info/revue-participations-2014-2-page-5.htm>
- Bérout Sophie (2013), « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », *Participations*, 2013/1 (N° 5), p. 5-32. URL : <https://www.cairn.info/revue-participations-2013-1-page-5.htm>
- Bion W.R. (2010 [1962 parution anglaise originale]), *Aux sources de l'expérience*, Paris : Presses Universitaires de France, Bibliothèque de psychanalyse.
- Bonnefond Jean-Yves, Clot Yves (2018), « Clinique du travail et santé au travail : ouvertures, perspectives et limites », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 20-1 | 2018, mis en ligne le 01 janvier 2018, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/5538>
- Canguilhem Georges (2013 [1966]), *Le normal et le pathologique*. Paris : Presses Universitaires de France, « Quadrige ».
- Clot Yves, Gollac Michel (2017), « Pour (et contre) un professionnalisme délibéré », dans : *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Clot Yves, Gollac Michel (ss. Dir.), Paris : Armand Colin, « Hors collection », 2017, p. 133-204. URL : <https://www.cairn.info/le-travail-peut-il-devenir-supportable--9782200617332-page-133.htm>
- Conchon Aline (2013), « La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés ? », *Participations*, 2013/1 (N° 5), p. 127-149. URL : <https://www.cairn.info/revue-participations-2013-1-page-127.htm>
- Cukier Alexis. (2018a), *Le travail démocratique*, Paris : Presses universitaires de France, Actuel Marx Confrontation.
- Davezies, Philippe (1993), « Eléments de psychodynamique du travail », *Education permanente*, n° 116, 1993-3, pp. 33-46.

- Davezies Philippe (2012), « Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 14-2 | 2012. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/2566>
- Dejours Christophe (1993), « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Revue Futur Antérieur*, N° 16, 1993/2 URL : <https://www.multitudes.net/Cooperation-et-construction-de-l/>, consulté le 7 mai 2020.
- Dejours Christophe (2001), *Subjectivité, travail et action*, conférence prononcée pour Fractale Formation, organisme de formation continue, Paris, en mai 2001. URL : <http://www.fractale-formation.net/dmdocuments/dejours-subjectivit%C3%A9-travail-et-action.pdf>, consulté le 7 mai 2020.
- Dejours Christophe (2010), « Le travail entre souffrance individuelle, intelligence collective et promesse d'émancipation », *Le sujet dans la cité*, 2010/1 (n° 1), p. 59-72. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-sujet-dans-la-cite-2010-1-page-59.htm>
- Dejours Christophe, Gernet Isabelle (2012), « Travail, subjectivité et confiance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2012/1 (n° 13), p. 75-91. URL: <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2012-1-page-75.htm>
- Dejours Christophe, Bègue Florence (2009), *Suicide et travail : que faire ?*, Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France, « Souffrance et théorie », 2009, p. 107-128. URL : <https://www.cairn.info/suicide-et-travail-que-faire--9782130576488.htm>
- Dejours Christophe, Gernet Isabelle, Rolo Duarte (2015), « La souffrance psychique au travail. Comprendre les enjeux de santé du rapport subjectif au travail », dans : Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris : La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », p. 303-311. URL : <https://www.cairn.info/les-risques-du-travail--9782707178404-page-303.htm>
- Detchessahar Mathieu, Gentil Stéphanie, Grevin Anouk *et al* (2015)., « Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique », *@GRH*, 2015/3 (n° 16), p. 63-89. URL : <https://www.cairn.info/revue-@grh-2015-3-page-63.htm>

- Ferreras Isabelle (2007), *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris : Les Presses de Sciences Po.
- Giust-Desprairies, Florence (2011), « Instaurer une démarche clinique d'analyse de pratique aujourd'hui : un bras de fer épistémologique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2011/1 (n° 11), p. 67-83. URL : <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2011-1-page-67.htm>
- Giust-Ollivier Annie-Charlotte (2019), « Subjectivation. (*subjectivation – subjetivación*) », dans : Agnès Vandeveldde-Rougale éd., *Dictionnaire de sociologie clinique*. Toulouse : ERES, « Sociologie clinique », 2019, p. 624-626. URL : <https://www.cairn.info/dictionnaire-de-sociologie-clinique--9782749257648-page-624.htm>
- de Gaulejac Vincent (2014), « Pour une sociologie clinique du travail », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 4 | 2014, mis en ligne le 26 avril 2014, consulté le 02 mai 2020. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/1576>
- Harou Raphaëlle, Fontaine Pierre, Rosinski Zofia, Decoster Dominique-Paule, Govaerts Pierre (2003), *La participation des citoyens à la vie communale : enjeux et pratiques*. Ministère de la Région wallonne : Namur (2003), URL : <https://cpdt.wallonie.be/sites/default/files/pdf/plaquette3.pdf>
- Lamine Auriane, Casterman Lionel, Charles Julien, Ferreras Isabelle, « Transformations du salariat : 2/2 Autonomie et sécurisation dans le droit social », site de Smart, publiée le 3/11/2017, consulté le 30 avril 2020, URL : <https://smartbe.be/fr/comprendre/publications/education-permanente/transformations-du-salariat-22-autonomie-et-securisation-dans-le-droit-social/>
- Lecomte Clarisse (2015), « Analyse des pratiques et processus de subjectivation en situation professionnelle », dans : Annie-Charlotte Giust-Ollivier éd., *Les groupes d'analyse des pratiques*. Toulouse, ERES, « Société », 2015, p. 77-98. URL : <https://www.cairn.info/les-groupes-d-analyse-des-pratiques--9782749246468-page-77.htm>
- Léon, Xavier, Pérez, Pauline (2019), « Clinique du travail. (*clinic of work – clínico del trabajo*) », dans : Agnès Vandeveldde-Rougale éd., *Dictionnaire de sociologie clinique*. Toulouse, ERES, « Sociologie clinique », 2019, p. 119-121. URL :

<https://www.cairn.info/dictionnaire-de-sociologie-clinique--9782749257648-page-119.htm>

Lhuilier Dominique (2006), « Cliniques du travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2006/1 (n° 1), p. 179-193. URL : <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2006-1-page-179.htm>

Lhuilier Dominique (2007), « La clinique est une pratique », dans : *Cliniques du travail*, Lhuilier Dominique (ss dir.), Toulouse : ERES, « Clinique du travail », 2007, p. 59-79. URL : <https://www.cairn.info/cliniques-du-travail--9782749205755-page-59.htm>

Lhuilier Dominique (2013), « Introduction à la psychosociologie du travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2013/1 (n° 15), p. 11-30. URL : <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2013-1-page-11.htm>

Manin Bernard (2011), « Comment promouvoir la délibération démocratique ? Priorité du débat contradictoire sur la discussion », *Raisons politiques*, 2011/2 (n°42), p. 83-113. URL : <https://www.cairn.info/revue-raisons-politiques-2011-2-page-83.htm>

Picard, Hélène (2015), *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

Quillerou-Grivot, E., & Clot, Y. (2013), « Trois conditions pour une clinique de l'activité en psychologie du travail : le cas d'une intervention dans une entreprise de logistique automobile », *Activités*, 10(2), 229-248, <http://www.activites.org/v10n2/v10n2.pdf>

Rhéaume Jacques (2010), « La démarche clinique en psychodynamique du travail, en psychosociologie et sociologie clinique du travail », dans : Yves Clot éd., *Agir en clinique du travail*, Toulouse : ERES, « Clinique du travail », 2010, p. 169-183. URL : <https://www.cairn.info/agir-en-clinique-du-travail--9782749211725-page-169.htm>

Rocha R., Mollo V., Daniellou F. (2017), « Le débat sur le travail fondé sur la subsidiarité : un outil pour développer un environnement capacitant », *Activités* [En ligne], 14-2 | 2017 URL : <http://journals.openedition.org/activites/2999>

Rouzel Joseph (2017), *La posture du superviseur. Supervision, analyse des pratiques, régulation d'équipes....* ERES, « Psychanalyse et travail social - Poche », 2017, 192

pages. ISBN : 9782749254838. DOI : 10.3917/eres.rouze.2017.01. URL : <https://www.cairn.info/la-posture-du-superviseur--9782749254838.htm>

Wilkinson Adrian, Fay Charles (2011), “Guest editors’ note : New times for employee voice?”, *Human Resource Management*, January–February 2011, Vol. 50, No. 1, pp. 65 – 74, publié en ligne sur Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com), consulté le 1er mai 2020, URL : [https://www.academia.edu/17822414/New\\_times\\_for\\_employee\\_voice](https://www.academia.edu/17822414/New_times_for_employee_voice)

Winnicott Donald W. (1992 [1987]), *Le bébé et sa mère*, Paris : Payot & Rivages, Sciences de l’homme.

Zask Joëlle, (2018), « Participer, qu’est-ce que ça veut dire ? », *Site de Société française de prospective*, publié en décembre 2018, consulté le 28 avril 2020, URL : <https://www.societefrancaisedeprospective.fr/joelle-zask-participer-quest-ce-que-cela-veut-dire/>

## **Note d'articulation**

## **Note d'articulation**

### **La question primordiale : pour quelle(s) finalité(s) ?**

Démocratisation, participation, délibération, des notions centrales de nos deux papers. Des notions qui s'avèrent être des moyens dont on a vu qu'il est essentiel d'explicitier les finalités, puisque ce sont elles qui vont en donner l'horizon éthique et politique.

Ces moyens peuvent être au service d'une société plus juste et plus égalitaire, permettant aux individus un processus de subjectivation, d'émancipation, de générer des énergies pour des engagements civils et politiques (Cukier, 2018 ; Coutrot, 2015 ; Dejours, 2016). Mais ils peuvent aussi être au service d'intérêts personnels. Ainsi, parfois, la démocratisation dans l'entreprise libérée devient une façon pour le leader de soigner son égo (Collectif des mécréants, 2015), la participation une nouvelle manière de capter l'idéal du moi des travailleurs et travailleuses (de Gaulejac et Hanique, 2015), la délibération un moyen de tirer profit des compétences des travailleurs et travailleuses pour le seul bénéfice de l'entreprise (Clot, 2015).

### **L'impression d'un combat entre David et Goliath**

La faisabilité du projet politique de justice sociale et d'émancipation que porte la démocratisation du travail se heurte à des obstacles conséquents. En effet, le néolibéralisme semble avoir colonisé plusieurs sphères sociales et, ce qui s'avère le plus problématique, la sphère politique. L'évolution des dernières années ne nous engage pas à l'optimisme : démantèlement des droits sociaux (loi El Khomri en France, par exemple), libre-échange planétaire et exemption de se soumettre au droit pour les entreprises (CETA, TTIP), mouvement de responsabilisation individuelle du chômage dans beaucoup de pays (contrôles répétés et exclusion « rapides », obligation d'accepter des emplois sans relation avec ses qualifications ou ses intérêts, « Il n'y a pas à traverser la rue pour trouver de l'emploi », etc.).

Dans ce contexte, la possibilité d'une institutionnalisation de pratiques démocratiques en entreprise, à commencer par la mise sur pied d'espaces de délibération du travail, semble bien fragile. Si de telles pratiques sont laissées à l'initiative des directions d'entreprises, le temps est loin pour que la parole des travailleurs et travailleuses soit entendue dans les entreprises.

Comment aussi se nourrir des impasses, voire des trahisons, de l'actuelle démocratie politique qui semble être au service d'intérêts particuliers en lieu et place du bien commun ? La représentativité par le suffrage universel montre toutes ses limites. Comment les espaces de délibération du travail, les conseils imaginés par Alexis Cukier pourront-ils recourir à des modes de représentation qui évitent ces écueils, la démocratie directe ou la participation directe ayant ses limites ?

Des auteurs et autrices (Berger et Charles, 2014 ; Zask, 2011, cité par Chapas et Hollandts, 2017) proposent déjà des pistes, par exemple à travers l'idée « du public des concernés ».

Mais, à la lecture de certains textes (Chapas et Hollandts, 2017), qui pourtant se défendent d'instrumentaliser la participation et veulent œuvrer à « la diffusion d'un esprit social de coopération volontaire et de solidarité au sein de l'entreprise », on pourrait penser que ce concept de « public des concernés » est utilisé pour justifier que les travailleurs et travailleuses soient écartés de « la définition de la stratégie, la prise de décision relative à l'administration ou bien, encore, à la direction et au contrôle de l'entreprise » (ibid., p. 65). Nous avons traduit : l'opérationnel aux opérateurs et la stratégie aux décideurs. Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place. On a risqué le désordre !

Ce type de retournement fait foison. Ainsi, en parcourant internet<sup>13</sup>, on découvre que le jury du 7e Grand Prix du livre de management et de stratégie, organisé par le journal l'Expansion, aurait décerné une " mention spéciale " au livre de Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le Nouvel esprit du capitalisme*.

On voit là la capacité, pour les détenteurs du pouvoir et des capitaux, à modifier et/ou incorporer à leur avantage jusqu'à la critique qui leur est adressée - phénomène justement démontré par Luc Boltanski et Eve Chiapello.

Il n'est pas aisé de saisir ce qui pourrait amener celles et ceux qui détiennent pouvoir et profits à en partager une partie. C'est pourtant ce qui est demandé par les projets de démocratisation et de participation des travailleurs et travailleuses à la délibération du travail. Ce sont des projets politiques au sens fort. Ils revendiquent la mise en suspens de la finalité de maximisation des profits pour développer d'autres finalités : le respect des êtres humains le respect de la nature, l'importance du soin de la vie, la justice sociale, notamment. On peut espérer que face à la destruction visible des ressources et de notre planète tout

---

<sup>13</sup> <http://1libertaire.free.fr/Nvl%20Esprit%20Kapital%2003.html>

entière, face à la vulnérabilité éprouvée avec la crise du coronavirus que nous traversons, certaines logiques vont être questionnées et des orientations différentes vont être prises.

### **Le ver est aussi dans le fruit – ne pas faire l’impasse sur les dynamiques de pouvoir**

Participation, démocratisation, délibération se déroulent dans l’entreprise où prévaut le lien de subordination. De ce fait, alors qu’elles présupposent une égalité des partenaires, elles s’inscrivent dans des relations dissymétriques. Il y a donc là une contradiction qu’il faudra dépasser.

Dans la délibération de l’activité, c’est la posture de non-savoir, de place vide qui permet un fonctionnement le plus égalitaire possible à l’intérieur du groupe. Mais une fois que la délibération se fait dans des groupes inter-hiérarchiques ou transverses, comment se trouve prise en charge cette asymétrie ? Il s’agit de réfléchir non seulement à la conception des espaces de discussion mais également aux processus de prise de décision qui y prendront place.

Par ailleurs, même là où il n’y a pas de rapport hiérarchique ou de subordination, les rivalités, la difficulté de respecter des différences, les tentatives de domination et de maîtrise vont traverser les collectifs.

L’obstacle n’est donc pas seulement celui de la propriété des moyens de production. Dans de nombreuses organisations du non-marchand, la démocratisation du travail et la participation à travers la délibération du travail restent problématiques, voire lettre morte.

Même si les citoyens et citoyennes parviennent à se fédérer autour d’un projet mobilisateur, où la question de la maximisation des profits devient secondaire, il est donc important de ne pas perdre de vue que les relations humaines sont traversées par des enjeux de pouvoir, des souhaits de toute-puissance, etc. Le fait de développer la démocratie participative en entreprise et d’instaurer la délibération du travail, ne garantit pas que ces dynamiques ne soient plus présentes. Elles peuvent même devenir un barrage à la réalisation de ces projets. Sachant qu’il est illusoire de penser les éliminer, comment les prendre en compte ? L’enjeu est en tous cas de ne pas les nier, de s’y confronter et de « bricoler » des manières de les contenir.

D’un point de vue institutionnel ou structurel, concernant les pouvoirs en présence, le rôle des syndicats est central. Attendus comme acteurs pour organiser l’action collective à partir des attentes démocratiques des travailleurs et travailleuses (Ferrerias, 2007), ils se voient,

chez Jean-Yves Bonnefond et Yves Clot (2018), adjoindre des représentants de la délibération du travail, pour le dialogue social. Si cette configuration est peut-être conçue comme une manière de trianguler une relation par trop polarisée entre employeurs et syndicats, on peut aussi s'interroger sur le discrédit implicite qui est fait aux syndicats de porter la question de la qualité du travail au nom des travailleurs et travailleuses. N'y a-t-il pas un risque d'investir une dimension pour en délaissier une autre ? De créer une nouvelle « ligne hiérarchique », qui serait constituée des personnes assumant un rôle de « porte-parole » des groupes de terrain ?

### **Transformation au long cours, transformation en profondeur, transformations plurielles**

Les processus de démocratisation du travail, de participation à la délibération de l'activité demandent un changement de culture de la part de tous les acteurs, même si nous avons vu que la transformation la plus importante est attendue de celles et ceux qui détiennent le pouvoir. Qui dit changement, transition, dit aussi nécessité de temps.

Or, d'un autre côté, la démocratisation du travail et sa délibération exigent une cohérence entre les finalités, les valeurs, les moyens, les dispositifs, etc. Par exemple, ces processus risquent d'échouer si l'entreprise, sa direction et la hiérarchie, ne sont pas prêtes à faire une place aux propositions des employé-es. Une politique des petits pas, si elle n'inclut pas la cohérence, risque de tourner court. Entre nécessité de temps et nécessité de cohérence, il faudra trouver le bon dosage.

Les espaces de discussion sur le travail constituent la forme élémentaire de participation directe dans l'entreprise. Mais la démocratisation du travail, pour devenir effective, devra s'appuyer sur bien plus. Une piste réside peut-être dans le développement conjoint et la pérennisation des expérimentations dont Julien Charles (2018) a fait la cartographie (territoire zéro chômeurs, revenu de base, coopératives, etc.).

### **Ça rate, c'est de structure**

Dans les lectures qui ont été les nôtres, se trouve comprise en filigrane l'idée que le travail recèle en lui-même un potentiel démocratique (Cukier, 2015), une envie de faire bien (Clot, 2015) et pouvoir d'accomplissement de soi et de coopération (Dejours, 2010). Pour que démocratie, accomplissement de soi, coopération adviennent, il s'agirait de libérer le travail

du mode de production capitaliste ; pour s'en émanciper, il s'agirait de permettre aux travailleurs et travailleuses de le délibérer.

Il y a là une manière d'idéaliser le travail. Pourtant Dejours est le premier à rappeler que le travail est toujours et d'abord une confrontation au réel qui rate, un rapport toujours manqué. De là, chacun·e fait son invention pour faire avec ce ratage, le plus souvent à son insu. Certain·es tenteront de faire avec cet écart en s'efforçant de tendre vers un « travail de qualité », vers la coopération, vers l'accomplissement de soi à travers l'activité-travail, d'autres pas. Autrement dit, débarrassé de la domination capitaliste, le travail n'en reste pas moins aliéné et aliénant du fait de cet écart irréductible entre soi et l'Autre.

La même idéalisation semble traverser l'idée de la délibération démocratique ou de délibération du travail comme processus de production de normes éthiques. Même si la clinique du travail insiste sur la nécessité de toujours intégrer la conflictualité, on pourrait percevoir que cette conflictualité va trouver à s'équilibrer par le dialogue. L'état du monde, les guerres et les génocides montrent que les potentialités de la délibération peuvent être anéanties par des dynamiques de pouvoir et d'avidité. Ce que la démocratisation du travail peut permettre c'est que les finalités soient délibérées, mais rien n'est encore dit sur celles qui seront retenues.

### **La démocratie, une manière de faire avec l'irréductibilité du ratage**

Toutefois, la démocratie est certainement le moins mauvais système que l'on ait trouvé pour que puisse se penser en commun le devenir d'une société, tout en respectant les inventions de chacun·e. On peut espérer que, par elle, le travail va retrouver une centralité qu'il a perdue au profit du profit et redevenir le lieu d'élaboration de leur « être au monde » pour celles et ceux qui l'auront choisi, consciemment ou inconsciemment.

## **Bibliographie**

- Berger Mathieu, Charles Julien (2014), « *Persona non grata. Au seuil de la participation* », *Participations*, 2014/2 (N° 9), p. 5-36. URL : <https://www.cairn.info/revue-participations-2014-2-page-5.htm>
- Bonnefond Jean-Yves, Clot Yves (2018), « Clinique du travail et santé au travail : ouvertures, perspectives et limites », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 20-1 | 2018, mis en ligne le 01 janvier 2018, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/5538>
- Chapas Benjamin, Hollandts Xavier (2017), « La participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2017/3 (N° 129), p. 59-68. URL : <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2017-3-page-59.htm>
- Charles, Julien (2018), « Travail et démocratie. Cartographie des expérimentations contemporaines », *Working Paper Du CriDIS*, n°74 .
- Clot Yves (2015), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris : La Découverte, « Poche / Essais », 2015. URL : <https://www.cairn.info/le-travail-a-coeur--9782707185310.htm>
- Collectif des Mécréants (2015), *Entreprises libérées – La fin de l'illusion*, Ed. Collectif des Mécréants, Livre blanc, URL : <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/les-articles-du-blog/243-la-fin-de-l-illusion>
- Cukier, Alexis (2018), *Le travail démocratique*, Paris : Presses universitaires de France, Actuel Marx Confrontation.
- de Gaulejac, Vincent, Hanique Fabienne (2015), *Le capitalise paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris : Seuil, Points Economie.
- Dejours Christophe (2010), « Le travail entre souffrance individuelle, intelligence collective et promesse d'émancipation », *Le sujet dans la cité*, 2010/1 (n° 1), p. 59-72. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-sujet-dans-la-cite-2010-1-page-59.htm>
- Ferreras, Isabelle (2007), *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris : Les Presses de Sciences Po.

