

Ateliers Travail et Démocratie

Manifeste pour une démocratie du travail

Novembre 2025



Version provisoire d'un ouvrage à paraître

aux Editions La Dispute le 17 avril 2026

pour tout contact : atelierstravailetdemocratie@gmail.com

Table des matières

Introduction.....	3
Qui sommes-nous ?.....	5
Chapitre 1 : Le travail réel, ça veut dire quoi ?	7
Le travail réel : opaque mais subversif	8
Le levier de la libre parole : pouvoir parler de son travail sans contrainte ni jugement	9
Le levier de la confrontation entre le prescrit et le réel : faire reconnaître le travail vivant	10
Le levier de l'action syndicale : « bien travailler pour bien soigner »	12
La lutte au bloc obstétrical	14
Chapitre 2 : Pourquoi démocratiser le travail ?	17
Une question de dignité	17
Une question de logique démocratique.....	17
Une question de santé publique	19
Une question écologique.....	20
Une question politique	21
Chapitre 3 : Démocratiser par en bas ? Le rôle de l'action syndicale	23
Une méthode de référence : l'enquête-action sur le travail réel.....	24
Ancrer l'enquête dans la réalité du travail : l'exemple d'un centre de recherche	24
Mettre les droits au service de l'enquête.....	26
Déployer une enquête permanente.....	27
Des recherches-actions aux formations syndicales	29
Chapitre 4 : Élargir l'enquête démocratique	32
Élargir l'enquête-action aux acteurs du territoire	32
Des alliances en construction.....	34
Démocratiser la gouvernance... mais aussi le travail	35
Le travail de la démocratie à la coopérative Vio.me.....	37
Politiser le travail reproductif	38
Chapitre 5 : Démocratiser par en haut : quelles propositions politiques ?	42
Nous n'y sommes pour rien ! Le déni du patronat et des gouvernements	42
Réformer le management ? Des réformateurs inconséquents	43
Des partis de gauche muets sur le travail, des syndicats en quête de stratégie	44
Ancrer la protection sociale dans le travail	44
Instituer le droit d'expression, délibération et décision des salarié·es sur leur travail.....	46
...par l'élection de représentant·es du travail réel.....	47
...par l'instauration de nouveaux droits à la délibération et la décision sur le travail	47
...par l'obligation de réponse du management et de la direction.....	48
Réduire le temps de travail subordonné pour démocratiser le travail professionnel, militant, domestique... ..	49
Conclusion	51

Introduction

« Tout le monde déteste le travail ! » Ce 27 janvier 2018, la grande salle de la Bourse du travail de Paris est pleine à craquer : intervenant·es¹ et participant·es cherchent à penser et promouvoir les multiples formes de refus du travail. Deux semaines auparavant, les « Assises pour la liberté du travail » avaient rempli la même salle², pour relancer la réflexion sur l'émancipation dans et par le travail.

Deux manières opposées de voir le travail, mais toutes deux légitimes : le travail est ambivalent. Soumis à l'aliénation et à l'exploitation capitalistes, il est en même temps « une activité de liberté, (...) la liberté réelle dont l'action est précisément le travail »³. Le travail est ce par quoi les humains se maintiennent en vie et (re)produisent la société en transformant le monde et en se transformant eux-mêmes, pour le meilleur et pour le pire. Victor Hugo disait que le travail « est droit et devoir, et sa fierté, c'est d'être l'esclavage étant la liberté »⁴.

Beaucoup de gens refusent le travail tel qu'il existe aujourd'hui : ils aspirent à trouver de nouvelles formes de vie, comme ces titulaires du RSA qui malgré l'extrême précarité, sont parfois fiers d'inventer « un monde plus 'essentiel', où l'on consomme et l'on pollue peu, où la solidarité est importante »⁵. Ou bien ces activistes qui s'installent dans une Zad pour y vivre en autonomie. Ce sont aussi ces démissions, chaque année, de près de 2 millions de salarié·es dont beaucoup rejettent un travail ni fait ni à faire.

Le refus du travail capitaliste est une source essentielle de résistances et un réservoir d'alternatives démocratiques et joyeuses⁶. Mais où aller travailler quand on a quitté un *bullshit job* ou un emploi intenable et qu'on ne souhaite pas vivre dans les marges du système ? Comment résister et construire des alternatives dans les lieux d'une production soumise au management par les chiffres, obsédée par la performance financière et indifférente à ses effets sur la santé des humains et du vivant en général ? Nous, syndicalistes, chercheur·es, intervenant·es en santé au travail, en formation, en organisation, avons créé les Ateliers Travail et Démocratie⁷ pour nous coltiner ce problème.

Partout on entend la même plainte : mon travail a perdu son sens. Bien sûr, dans les années 60 ou 70, le travail pouvait déjà être considéré comme pénible ou aliéné. Mais les organisations

¹ Parmi lesquel·les Eric Beynel, Alain Damasio, Danièle Linhart, Frédéric Lordon... Voir https://www.youtube.com/watch?v=828xyi_dZ2s

² Avec notamment Geneviève Azam, Christine Castejon, Yves Clot, Philippe Davezies, Fabien Gâche, Danièle Linhart... Ces Assises ont de fait initié le processus de création des Ateliers Travail et Démocratie. Voir <https://atelierstravailtdemocratie.org/Videos-des-Assises>

³ Karl Marx, *Manuscrits de 1857-1858*, Paris, Editions Sociales, 1980, tome 2, p. 101.

⁴ « Je travaille », Œuvres poétiques, vol. « Poésie IV », Bibliothèque de la Pléiade, Gallimard, p. 845.

⁵ Rémi Lemaître, « Vivre du RSA, c'est un vrai boulot ! », *Alternatives Economiques*, 7 décembre 2023.

⁶ Nicolas Framont. Vous ne détestez pas le lundi mais la domination au travail. Les liens qui libèrent, 2024.

⁷ Voir <https://atelierstravailtdemocratie.org/>, où nous publions des réflexions, des compte-rendus d'initiatives et d'expériences ayant trait à la démocratisation du travail.

actuelles – avec le *Lean management*⁸ ou le *New Public management* – l'intensifient et le déshumanisent au nom de la concurrence mondiale ou de la réduction des déficits. L'informatique et désormais les algorithmes ont peu à peu envahi le travail. S'ils ont assurément pu simplifier certaines tâches, ils contribuent souvent à réduire le travail à des objectifs chiffrés et permettent, de manière plus insidieuse, d'introduire de nouvelles formes de contrôle des salariés.

Ce recul du pouvoir d'agir sur son travail n'est pas seulement un poison pour la santé mentale, il l'est aussi pour la démocratie. La démocratie, ce n'est pas seulement la liberté d'association et le droit de vote, c'est une manière de vivre⁹ et un droit anthropologique de l'être en activité¹⁰ : la démocratie, c'est « le pouvoir de n'importe qui »¹¹ de contribuer aux décisions qui impactent sa vie, au travail et dans la société.

Cependant, comme le démontrent les sciences du travail (ergonomie, psychologie, sociologie, ergologie...), le travail, même maltraité, recèle un potentiel de résistance et d'émancipation. Le travail réel ne se réduit jamais au travail prescrit : les ordres, consignes et procédures ne suffisent jamais à régler tous les problèmes que rencontrent les personnes dans leur activité concrète. Pour faire leur travail correctement, elles doivent aller bien au-delà de ce qui est prescrit : il leur faut s'engager avec leur créativité, leur intelligence et leur sensibilité.

Nous allons tenter de le montrer : cette étincelle de liberté, rendue possible par l'expérience et la coopération des collègues, des chefs et des destinataires du travail, peut être une source d'énergie démocratique. Une énergie disponible et renouvelable pour construire un pouvoir d'agir collectif qui commence à répondre à des aspirations fondamentales : redonner du sens au travail, retrouver la fierté du travail bien fait, œuvrer au service des besoins sociaux et environnementaux. Le travail réel devient alors un « travail vivant »¹², source d'émancipation individuelle et collective au service de la vie.

Ces aspirations concernent toutes les catégories du salariat et au-delà : les cadres prisonnier·es des process et enrôlé·es pour vendre et polluer toujours plus, les soignant·es empêché·es de bien soigner, les ouvrier·es assigné·es au travail répétitif et dégradé, les auto-entrepreneur·es et sous-traitant·es tenu·es en laisse par leurs donneurs d'ordres... Cette source d'énergie démocratique, la droite la rejette, préférant prôner la soi-disant « valeur travail », qui n'est que glorification du travail pénible et aliéné. Mais la gauche l'ignore elle aussi, le plus souvent, absorbée par les grands enjeux économiques (salaires, emploi, durée du travail...) et oublieuse de la vie quotidienne au travail. Les syndicats l'ont eux aussi longtemps négligée, mais cela commence à changer.

Ce manifeste vise donc à montrer qu'on doit et qu'on peut revitaliser la démocratie en partant du travail. Il faut pour cela mettre en synergie les multiples étincelles de travail vivant qui se produisent à tout moment pour en faire une force sociale, comme la fission d'un noyau se

⁸ Méthodes d'organisation du travail qui, sous couvert d'optimisation et de réduction des gaspillages, tendent souvent à intensifier le travail par des procédures rigides, des objectifs astreignants et une obligation permanente de rendre compte de l'activité réalisée (*reporting*).

⁹ John Dewey. *La démocratie créatrice* » [1939]. Revue du MAUSS, n°28, 2006.

¹⁰ Yves Schwartz et Eliza Echternacht. *Le corps-soi dans les milieux de travail : comment se spécifie sa compétence à vivre ?*. *Corps*, n°6, 2009, p. 31-37

¹¹ Jacques Rancière. *La haine de la démocratie*, La Fabrique, 2005.

¹² Voir chapitre 1.

propage en chaîne pour devenir énergie nucléaire. C'est loin d'être simple, mais nous relatons dans ce Manifeste des expérimentations encourageantes et faisons des propositions pour libérer cette force démocratique du travail.

Mais qu'est-ce donc exactement que ce travail réel et vivant sur lequel pourrait s'appuyer un projet de démocratisation ? Nous commencerons (chapitre 1) par trois exemples concrets pour expliciter ces concepts et illustrer leur potentiel démocratique. Puis nous présenterons les multiples raisons (dignité, santé, efficacité, écologie, démocratie...) pour lesquelles il est urgent d'engager la démocratisation du travail (chapitre 2). Mais comment faire ? Le syndicalisme est amené à jouer un rôle clé (chapitre 3), car il est le seul contre-pouvoir institué au sein des entreprises et des administrations. Mais d'autres acteurs de la société civile sont essentiels dans la démocratisation du travail : coopératives, mouvements écologistes ou féministes... (chapitre 4). L'État a aussi son rôle à jouer, par des politiques publiques soutenant l'émergence et l'extension des initiatives de la société (chapitre 5).

Ce texte est centré sur le travail rémunéré, car c'est le domaine d'expertise de notre collectif, mais nous avons bien conscience que la question est plus large : on ne pourra démocratiser le travail rémunéré sans faire aussi reculer les dominations dans les autres sphères du travail, celle de la reproduction sociale et celle de l'activité militante. Il nous faut aussi et en même temps démocratiser le travail professionnel, le travail domestique et le travail associatif, syndical et politique. Nous pratiquerons donc quelques incursions dans ces sphères, sans pouvoir tirer tous les fils qui seraient nécessaires. Nous espérons susciter le débat avec les syndicalistes, les féministes, les défenseur·es du vivant, les politiques et les citoyen·nes pour amender et compléter nos analyses et propositions. Au moment où la démocratie semble au bord du gouffre, il y a véritablement urgence à prendre à bras le corps le travail, qui est au cœur de la production ou la destruction de la vie. Nous devons et pouvons refonder la démocratie en partant du travail réel – construire non seulement la démocratie au travail, mais une démocratie du travail.

Qui sommes-nous ?

Les Ateliers Travail et Démocratie regroupent syndicalistes, chercheur·es, intervenant·es en santé au travail, en formation, en organisation, citoyen·nes, décidé·es à porter dans le débat public l'idée que le travail est une grande question politique : ce qu'on y fait, la façon dont on le fait, ce qu'il nous fait, contribue de façon essentielle à construire – ou à détruire - la société. Nous visons à éclairer et soutenir toutes les initiatives visant à démocratiser le travail, professionnel ou non.

Ce manifeste a été rédigé par l'équipe d'animation des Ateliers, à partir de notre travail commun depuis 2020 et des réunions-débats tenues (à la Bourse du Travail de Paris et en visio) de décembre 2024 à avril 2025 autour de chaque chapitre du manifeste : nous remercions chaleureusement les participant·es à ces réunions. Nous sommes notamment redevables à François Guérin, ergonomiste, décédé l'été dernier, et qui avait introduit nos débats le 7 décembre 2024.

Aurélien Alphon-Layre, Catherine Arnaud, Iwan Barth, Yves Baunay, Bernard Bouché, Fabrice Bourgeois, Thomas Coutrot, Damien Cru, Alexis Cukier, Christine Eisenbeis, Olivier Frachon,

Marie Lesage, Julien Lusson, Dominique Malon, Christine Martin, Pascale Molinier, Muriel Prévot-Carpentier, Corinne Savart-Debergue, Nicolas Spire.

Chapitre 1 : Le travail réel, ça veut dire quoi ?

Notre hypothèse politique principale repose sur la considération du travail réel, à savoir ce que font concrètement les personnes au travail, qui est toujours en décalage avec la prescription des employeurs : pour nous, c'est à partir de ce travail réel que peuvent se déployer l'émancipation et la démocratie.

En observant attentivement les personnes en action dans leur travail, les ergonomes ont mis en lumière l'écart systématique qui sépare ce travail réel (ce que les personnes font vraiment) du travail prescrit (le travail tel qu'il est conçu, prévu et représenté par les directions). Dans la vie réelle, au travail comme ailleurs, rien ne se passe exactement comme prévu. La patiente adresse une demande inattendue à l'aide-soignant-e, la machine alerte l'ouvrier par un toussotement inhabituel, le service administratif s'inquiète de la récurrence d'un bug du logiciel... Ces situations auxquelles se confrontent les salarié·es ne peuvent pas toutes être anticipées par les bureaux d'études et les ingénieurs qui élaborent technologies, consignes et procédures en croyant connaître la réalité du terrain.

Les enquêtes révèlent à chaque fois que les personnes qui travaillent doivent se débrouiller pour faire face à cette résistance inhérente au réel. À partir de leur expérience, elles analysent et interprètent la situation qu'elles ont sous leurs yeux ; elles mobilisent leur intelligence et leur expérience, inventent des trouvailles, souvent à l'encontre des consignes de leur hiérarchie, pour obtenir un produit ou un service de qualité, répondre aux besoins des usagers et des consommateurs, garantir la pérennité de l'entreprise et la reproduction de la vie.

L'écart entre le travail prescrit, formalisé sur le papier, et le travail réel, déployé dans la pratique, fait naître une tension que chaque travailleur ou travailleuse s'efforce de surmonter. C'est ici que se loge ce que nous nommons l'activité de travail : c'est elle qui permet que l'écart entre le prescrit et le réel soit pris en charge, parfois comblé, non seulement par la personne qui travaille – ses ressources personnelles, son expérience, ses savoirs pratiques ou académiques – mais également par la coopération avec les collègues ainsi que les usager·es et client·es. L'être humain met toujours de lui-même au cours de son activité : il ne peut s'empêcher de « renormaliser » ce que les prescriptions ont prévu. Des renormalisations parfois imperceptibles mais qui témoignent de ses savoirs, de ses valeurs et du mouvement de la vie en nous¹³.

Cette activité – lorsqu'elle n'est pas bridée ou empêchée¹⁴ – permet alors à la personne de viser une réalisation pleine et entière dans son travail ; elle se déploie comme un travail vivant – par opposition au travail mort qui reste lui enfermé dans les consignes, les équipements, les logiciels, et tout ce qui représente sur le lieu de travail les logiques techniques, gestionnaires et financières. Le travail vivant est, lui, à la fois un travail concret, incarné, créatif et sensible, mais également un travail soucieux de son sens et de ses finalités, et qui vise autant que faire se peut une contribution à l'amélioration du monde qui nous entoure. À la manière d'un idéal, mais bien ancré dans la réalité des situations de travail, déployer son travail vivant, et par là se

¹³ Yves Schwartz. Travail, ergologie et politique. La Dispute, 2021.

¹⁴ Yves Clot. Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux. La Découverte, 2015.

sentir vivant dans son travail, consisterait ainsi à l'inscrire dans des dimensions à la fois éthiques et politiques : par son travail, se sentir utile à la vie et au monde¹⁵.

Le travail réel : opaque mais subversif

Ce travail réel façonne le monde. C'est autour de lui que peuvent se constituer des collectifs qui veulent maintenir et développer les conditions essentielles de la justice sociale, de la santé et de la reproduction du vivant. Alors que les directions réduisent la contribution du travail à la simple exécution de consignes, la prise de conscience de l'importance du travail réel peut être une source de fierté et d'émancipation : découvrir et montrer tout ce qu'on fait face aux imprévus, c'est percevoir ce qu'on vaut, et prendre conscience de ce qu'on peut ! La grève du zèle en est une belle illustration : quand on se limite au seul travail prescrit, aucune voiture ne sort de l'usine...

C'est aussi la fierté de contribuer au bien commun, même à son échelle, envers et contre toutes les logiques de privatisation, d'exploitation et de domination qui y font obstacle. Cette prise de conscience peut redonner fierté, énergie et envie de changer les choses. Elle met en lumière notre pouvoir d'agir sur ce qui se passe dans notre travail ; autrement dit, elle ouvre un processus de démocratisation du travail.

Mais cette découverte ne va pas de soi, car notre travail réel est opaque. Bien souvent, nous dissimulons ce que nous faisons vraiment dans notre travail, par crainte d'être mal jugé·es. Bien souvent aussi, nous n'en avons pas entièrement conscience : savoirs-faires d'expérience, détournements de la prescription, astuces de métier sont pour partie « incorporées », c'est-à-dire activées inconsciemment dans le corps.

Découvrir le travail réel dans toute son ampleur, c'est donc... du travail – et du travail syndical notamment. Car pour le syndicaliste, comme nous allons le voir, cela implique de solliciter et d'écouter la parole des salarié·es, en allant au-delà des discours standardisés, du type « mon boulot, il est décrit dans ma fiche de poste » ou « moi, je fais ce qu'on me dit de faire ». Bref, cela suppose de passer du temps à l'écoute¹⁶ des salarié·es, de mener des enquêtes, formelles ou non (voir le chapitre 3), pour prendre conscience de tous les aspects de ce travail réel, le faire connaître, le mettre en débat entre collègues et avec la hiérarchie, et ultimement lui donner toute sa dimension politique.

Ce travail réel et vivant, pas toujours visible, recèle donc selon nous un potentiel majeur de démocratisation. Mais cette vision ne fait pas l'unanimité loin de là !

Les directions – et souvent avec elles les encadrant·es –, quand elles ne l'ignorent pas, considèrent le plus souvent ce travail réel comme une transgression, une faute, une désobéissance injustifiable aux procédures. Pour elles, il ne faut pas toucher à la division entre la conception du travail et son exécution, héritée du taylorisme et renforcée aujourd'hui par

¹⁵ Dans la filiation de « l'ergonomie de langue française » (ce courant de l'ergonomie qui place l'écart entre travail prescrit et travail réel au cœur de sa réflexion et de sa pratique), se sont développés plusieurs courants des sciences du travail (la psychodynamique, l'ergologie, la clinique de l'activité, la clinique médicale...), qui ont élaboré leurs concepts et leurs outils d'intervention spécifiques. Les rédacteurs et rédactrices de ce Manifeste sont pour la plupart proches de l'un ou l'autre de ces cadres théoriques, mais ont tenté ici de trouver des formulations endossables par toutes et tous.

¹⁶ Christine Castejon, Le point d'écoute, L'Harmattan, 2025

l'usage d'outils numériques faits pour ça¹⁷. Dans cette logique, si l'on constate un écart entre le prescrit et le réel, il devient une occasion de rappel à l'ordre voire de sanction pour l'exécutant·e. Au mieux, les managers les plus constructifs essaieront de corriger les procédures, autre manière de nier cet écart qui permettra surtout de reprendre le contrôle sur le travail¹⁸.

Mais cette question est aussi difficile à manier pour les syndicalistes. D'une part, elles et ils manquent trop souvent de moyens et de temps pour investiguer le travail réel : la mise en place des CSE en 2017, imposée par les Ordonnances Macron a, de ce point de vue, organisé l'éloignement entre les élu·es et leur base. D'autre part, cette plongée vers le travail réel est parfois perçue comme un compromis incertain avec les intérêts patronaux, une forme de consentement à l'exploitation. Il n'en est rien : comme nous allons le voir, la révélation du travail réel, les perspectives qu'ouvre le travail vivant, ont des effets émancipateurs, sans doute partiels et fragiles mais suffisamment prometteurs pour chercher les moyens d'aller plus loin et développer, à partir de là, des luttes et des alternatives.

Nous avons choisi trois récits de situations de travail dans des secteurs professionnels différents pour y montrer les potentiels leviers de démocratisation.

Le levier de la libre parole : pouvoir parler de son travail sans contrainte ni jugement

Mélissa a exercé pendant plusieurs années comme « travailleuse à domicile » et a obtenu son diplôme d'aide à domicile. Actuellement, elle travaille comme aide-soignante dans un EHPAD. Elle discute avec Y., syndicaliste retraité, membre des Ateliers Travail et Démocratie, formé à l'explicitation du travail réel :

« On n'est pas là que pour faire la toilette »

« Le temps est toujours trop court. Il faut courir. Mais je prends le temps d'échanger pendant les changes. Ces patients ont tellement besoin de voir du monde, de discuter avec d'autres. C'est dur parfois : on entame une conversation et on n'a pas le temps de finir, il faut tout remballer et on se dit à tout à l'heure [...].

Nous avons un monsieur parmi les patients qui donne des coups. Je suis allée le voir. Je n'ai pas eu de mal à l'amener dans la salle. C'était top et complètement inattendu. Après l'appréhension, ça a été la surprise. Je m'attendais à autre chose. Je l'ai un peu câliné. Que s'est-il passé ? Je ne sais pas trop [...].

Quelquefois il y a des bagarres, des objets qui volent. Oui, c'est très énigmatique. Ce sont des personnes qui ne sont pas comme nous. Il y a une façon de les prendre... une certaine approche en parlant doucement... On arrive à tisser des liens familiaux avec les résidents. C'est comme avant la toilette, il y a une façon de s'y prendre, de parler, de s'approcher...et ça marche... un regard...un sourire... pour les mettre en confiance... La façon de parler, le langage, les

¹⁷ Les technologies numériques peuvent avoir différentes « finalités d'usage », dont celle d'être des « technologies prescriptives » réclamant « l'application de procédures strictes », impliquant « des tâches d'exécution simples » (Marc-Éric Bobillier Chaumon. TIC et mutations du travail. In Valléry, Bobillier-Chaumon, Brangier, Dubois. Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés. Dunod, 2017.

¹⁸ Sur cette vision « fonctionnaliste » de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, François Hubault. L'approche ergonomique des questions santé/travail. Mouvements, 58, 2009.

mots...c'est très important... il y a toujours une réponse, un visage qui sourit pour dire d'accord...

Tiens, avec ce Monsieur qui était réputé raciste...c'était chaud, chaud... Je lui répondais du tac au tac... C'était un peu tendu, mais il me respectait... Et puis un jour, il m'a lâché : « tu sais, il faut me comprendre... se faire abuser à douze ans par un prêtre, c'est un peu dur à vivre » [...]

On n'est pas là que pour faire la toilette, notre travail c'est d'accompagner les personnes... Dans notre établissement, il y a une « référente humanité » pour le respect des résidents. Je parle beaucoup avec elle. Elle m'apprend et je lui apprends. Au cours d'une « toilette évaluative », elle m'a dit qu'il ne fallait pas trop parler avec les gens... On a pris le temps de s'expliquer. Finalement elle a appris par l'exemple que je lui ai fourni en vrai, en situation. Elle l'a reconnu. [...] Ce que j'aimerais faire, c'est « aide médico-psychologique ». Je suis d'ailleurs inscrite à l'examen ».

L'entretien a lieu en dehors du travail, grâce à la relation de confiance qui s'est établie entre Y. et Mélissa. Il n'a pas d'enjeu, sinon de permettre à Mélissa de mesurer que ce qu'elle fait au travail est complexe et important. En indiquant que son métier ne consiste pas qu'à « faire la toilette », elle oppose même explicitement travail prescrit et travail réel.

Au cours de l'entretien, elle dira participer parfois à des réunions de service, où elle parle peu. Mais elle décrit comment ses échanges avec la « référente humanité » l'amènent à défendre sa conception du travail bien fait et à en convaincre son interlocutrice. Elle met à jour les compétences relationnelles déployées pour apaiser les relations avec des patient·es parfois difficiles. Tout cela lui permet de se projeter dans un nouveau métier plus qualifié et mieux rémunéré, celui d'aide médico-psychologique.

On peut reconnaître ici un processus d'émancipation individuelle, même si, à proprement parler, il ne s'agit pas encore de démocratisation. Les enjeux du travail réel ne semblent pas émerger dans le collectif. Pourquoi Mélissa ne s'exprime-t-elle pas dans les réunions ? Qui les anime, avec quelles intentions et quelles méthodes ? Comment passer de l'expression individuelle sur le travail réel à sa transformation ?

Le levier de la confrontation entre le prescrit et le réel : faire reconnaître le travail vivant

L'exemple suivant, vécu et relaté par F., ergonomiste et consultant, lui aussi membre des Ateliers Travail et Démocratie, montre comment aller plus loin.

Un très fort taux de TMS et d'absentéisme persiste dans l'usine la plus performante de l'équipementier automobile Mobivie. La direction reconnaît une pénibilité accrue sur les chaînes et l'attribue à la rigidité du système de Lean production, appliqué rigoureusement depuis une dizaine d'années. En accord avec le CHSCT, un cabinet d'ergonomes est sollicité pour aider à trouver des solutions pérennes.

Depuis dix ans, se tiennent dans l'entreprise des groupes qualité qui réunissent managers, ouvriers-es, techniciens, ingénieurs... autour d'un problème précis à résoudre. Pour les ergonomes, dans ces groupes la parole est entravée :

« En théorie, cela devait permettre de prendre en compte le travail réel, que les ouvriers sont invités à raconter. En pratique, ces réunions reproduisaient les rapports de subordination. L'expression du ressenti des ouvriers était dominée par l'expertise technique. [...] Au mieux, les ouvrières pouvaient parler de leurs difficultés de faire le prescrit, mais il était inconcevable qu'elles racontent les parades qu'elles avaient trouvées pour les dénouer. Révéler le travail réel présente toujours un risque, il peut être interprété comme une transgression et devenir une cause de reproches et sanctions... » (F., consultant-ergonome).

Les ergonomes mettent en œuvre leur méthodologie : observations du travail réel, recueil d'indicateurs locaux, entretiens avec les ouvrières (majoritairement des femmes), restitution des données recueillies auprès des ouvrières. Elles peuvent ainsi valider et enrichir l'analyse du travail réel effectuée par les ergonomes, prendre conscience de la pertinence de leurs propres façons de travailler et constater qu'elles sont toutes d'accord pour s'y reconnaître, même si elles n'osent pas en parler aux managers :

« Sur une des lignes étudiées, on a repéré que l'équipe dérogeait systématiquement aux consignes de plusieurs façons, pour éviter des arrêts de chaîne. Par exemple, une certaine machine produisait des pièces défectueuses mais de façon aléatoire, imprévisible. L'équipe avait identifié que le temps de résoudre le problème, le poste en aval consommait 6 pièces. Pour éviter l'interruption du flux de production il fallait alors disposer d'un stock de 6 pièces, ce qui est strictement interdit par le Lean. Les ouvrières ont donc constitué ce stock en s'arrangeant pour le rendre invisible : à la pause, quand des contrôles pouvaient être effectués, le stock disparaissait, mais il était rapidement reconstitué au retour de pause, comme une ressource indispensable. Voilà un exemple de récit de travail réel impossible à raconter dans un groupe qualité traditionnel ! »

Lors de la réunion suivante du groupe qualité, les ergonomes présentent ces résultats. Pour les ingénieurs, la voie à suivre est claire : améliorer la prescription pour éviter les événements perturbateurs et les transgressions. Les ergonomes, eux, préconisent plutôt que le management reconnaisse le droit des ouvrières à reconfigurer elles-mêmes leurs tâches face aux dysfonctionnements actuels et futurs. S'ensuit un dialogue tendu, qui dure pendant toute cette réunion et la suivante, où les ouvrières demeurent silencieuses. Finalement l'une d'elles prend la parole pour déclarer que les ergonomes ont bien compris leurs problèmes et comment elles savent les résoudre :

« Les ingénieurs restent silencieux un moment. Puis, à la demande de l'ingénieur en chef, l'ouvrière raconte comment elle travaille, pourquoi il faut le stock de six pièces : tout a changé à partir de ce moment. L'encours de six produits est devenu une référence, il a même été étendu à d'autres lignes. On a envisagé d'intégrer, dans le tableau de bord des indicateurs de production, la fréquence des reconfigurations opératoires réalisées par chaque équipe, comme indicateur d'efficacité. Et bien sûr, la peur de constituer des stocks interdits a disparu ».

Les ouvrières ont fait reconnaître par les managers que ce qu'ils appellent « transgressions » ne sont pas des caprices arbitraires mais des leviers du travail bien fait :

« En désobéissant aux règles, elles cherchaient à se sentir utiles, à donner du sens à leur travail. Elles ne voulaient pas rester passives devant les incidents de production. Il était important pour

elles de se sentir pour quelque chose dans la satisfaction du client, dans la notoriété du modèle de véhicule qu'elles équipent... »

En lien avec le CHSCT¹⁹, la direction de Mobivie décide alors de reconnaître ce droit des ouvrières à intervenir sur l'organisation de leur travail. Des « opérateurs référents » sont formés pour aider les salariées à formaliser leur point de vue sur leur travail réel et à le défendre devant leurs chefs. Parmi les premier·es référent·es formé·es, il y a plusieurs des ouvrières de la ligne investiguée par les ergonomes.

Mais quelque temps après, Mobivie est rachetée par un grand groupe étranger. Presque toute l'équipe de direction part, et le nouveau directeur remet en place le *lean* d'avant. Exit les « opérateurs référents » et le droit à l'initiative ouvrière ! Pourquoi un tel recul ?

« Le nouvel actionnaire a déclaré qu'une usine sur les trois en France était en trop. Le directeur du site n'a pas souhaité se faire remarquer en maintenant une expérimentation aussi audacieuse, d'autant que les taux de TMS et d'absentéisme n'avaient pas encore eu le temps de diminuer ».

Cet exemple montre un potentiel de démocratisation plus avancé. On retrouve la première étape de l'exemple de Mélissa, le socle indispensable : pouvoir parler en confiance. Les ouvrières bénéficient d'un cadre organisé par des tiers extérieurs, les ergonomes, pour échanger collectivement sur leurs situations réelles de travail. Elles peuvent ainsi reconnaître, puis faire reconnaître, la pertinence de leurs pratiques transgressives.

Dans une deuxième étape, la révélation de ce travail réel, par des débats parfois houleux, conduit le management à admettre les limites des réponses conçues d'en haut et à accorder aux ouvrières un droit d'initiative sur leur travail. C'est un cas favorable, car les hiérarchies refusent bien souvent de franchir ce cap qui remet en question leur pouvoir. Cela montre la portée politique du travail réel et l'intérêt d'en imposer la prise en compte !

Une troisième étape renforce la capacité de prise de parole des ouvrières sur leur travail réel : une fonction d'« opérateur référent », destinée à épauler les ouvrières pour recueillir la parole de leurs collègues et la porter dans les groupes qualité, est mise au point et expérimentée.

Mais un nouveau directeur met fin au processus de transformation. L'intervention de tiers extérieurs a permis de faire s'affirmer la parole ouvrière sur le travail, mais comme souvent après les interventions ergonomiques, les rapports de domination structurelle de l'actionnariat, de la subordination et du marché capitalistes, un moment ébranlé, reviennent en force à l'occasion d'un changement dans l'équipe dirigeante. Il est donc nécessaire de soutenir durablement ce processus de démocratisation, au-delà du bon vouloir temporaire d'une direction accommodante.

Le levier de l'action syndicale : « bien travailler pour bien soigner »

Le syndicat peut-il être le support durable d'un processus de démocratisation du travail ? C'est l'ambition d'un certain nombre d'équipes syndicales, qui s'appuient, pour répondre à la dégradation de la santé mentale au travail et dynamiser l'action collective, sur la rencontre,

¹⁹ Comité hygiène, sécurité, conditions de travail, supprimé par les ordonnances Macron de septembre 2017. (cf. chapitre 5).

productrice de connaissances nouvelles, entre leurs savoirs de terrain et les acquis des sciences du travail²⁰.

Dans un grand hôpital du sud de la France, un syndicat a choisi de partir systématiquement du travail réel pour élaborer les revendications avec les agent·es. Ses tracts et banderoles affichent le slogan « Bien travailler pour bien soigner ». Pour N., déléguée syndicale²¹, l'activité syndicale doit s'ancrer dans le conflit qui oppose direction et professionnel·les sur la qualité du travail :

« Les salarié-es ont des objectifs bien différents de ceux des gestionnaires des établissements. Au service des autres, quand on ne peut pas bien faire son travail, quand la qualité n'est pas au rendez-vous, quand le service n'est pas rendu, ce ne sont pas les gestionnaires qui prennent les retours de plein fouet, alors que ce sont eux qui organisent le mal travail » (N., déléguée syndicale à l'hôpital).

C'est donc en partant de l'enquête collective sur le travail réel des personnels, et de leur aspiration à mieux travailler, que le syndicat construit sa stratégie revendicative. Cela suppose un changement de posture militante qui n'a rien d'évident :

« Ça a bousculé nos habitudes, nous sommes passés d'une démarche de délégation, à une démarche d'émancipation des salariés. Choisir comme objet le travail oblige à revoir la manière d'aborder les collègues. On ne s'y rend plus comme des militants qui auraient le « savoir », qui pourraient changer les choses, mais avec beaucoup d'humilité. »

Les militant·es sont formé·es pour mener l'enquête au quotidien, sur un mode informel :

« On va rencontrer les collègues en leur posant trois questions. Comment vous travaillez ? Là on récolte bien souvent la plainte. Comment vous aimeriez travailler ? Là, les salariés sont intarissables, ils ont des propositions pour changer leur travail. Qu'êtes-vous prêt à mettre en œuvre pour y arriver ? A ce stade, on les invite à s'organiser, à se mobiliser pour gagner d'autres organisations de travail. »

Voilà qui bouscule les militant·es, surtout les plus ancien·nes et chevronné·es, habitué·es à considérer que le syndicat a réponse à tout :

« C'est se retrouver dans une posture extrêmement inconfortable, c'est aller dans un secteur et dire à ses pairs "je ne sais pas ce qui se joue entre toi et ton travail ; même si je fais à peu près la même chose que toi, je ne sais pas" ».

Plusieurs luttes victorieuses, qui ont permis des adhésions et une progression aux élections professionnelles, ont validé cette démarche aux yeux de l'équipe syndicale. Celle du bloc obstétrical (les salles d'accouchement) est exemplaire : pour ce service, une réglementation nationale détermine l'effectif nécessaire, mais la victoire des sage-femmes (SF) et des aides-

²⁰ Marianne Lacomblez et Catherine Teiger. Se former pour transformer le travail. Presses de l'Université Laval et ETUI (European Trade Union Institute), 2013 ; Philippe Davezies. Les défis de la formation des acteurs syndicaux, 2022, <https://atelierstravaildemocratie.org/Les-defis-de-la-formation-des-acteurs-syndicaux>; Thomas Coutrot, Sabine Fortino, Lucie Goussard, Christine Martin, Cristina Nizzoli, Coralie Perez, Guillaume Tiffon. Réenchanter le travail syndical ? Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel. Rapport de recherche Ires-CGT, 2025

²¹ Témoignage présenté lors des Assises pour la santé des travailleuses et des travailleurs, Paris, 13 mars 2024.

soignantes (AS) a contraint la direction à recruter plus de travailleuses, au-delà de la réglementation.

La lutte au bloc obstétrical

« Le bloc obstétrical est composé de cinq salles d'accouchement, dont une pour les césariennes, et trois salles de pré-accouchement, soit huit salles en tout. Un décret national dit que pour une moyenne de 2000 accouchements par an, l'effectif doit être composé de trois sage-femmes (SF) en journée et deux la nuit (12h). Pour les aides-soignantes (AS), c'est trois le matin et trois le soir (7h40), deux la nuit (10h).

Les statistiques démontrent qu'il y a autant d'accouchements normaux et de césariennes le jour ou la nuit. Pourquoi faudrait-il deux sage-femmes la nuit et trois le jour ? C'est le point de départ de la contestation. La nuit, avec deux SF pour les 8 salles, si l'une d'entre elles doit se détacher pour une césarienne, elle ne peut plus prêter main forte à sa collègue ; si en plus c'est une naissance multipare, la présence de l'aide-soignante est indispensable, elle se retrouve également bloquée durant l'intervention. La SF restée hors salle de césarienne se retrouve seule, avec une AS, pour gérer sept salles, plus éventuellement les brancards dans les couloirs.

En salle de naissance « normale », le binôme SF/AS est indispensable car quand la SF est gantée en stérile, elle ne peut rien toucher. C'est l'AS qui l'assiste pour replacer le capteur du monitoring, faire un appui sus-pubien et autres manœuvres de rotation pour aider le passage de l'enfant...

Inquiètes de cette situation, les sage-femmes décident d'appeler le syndicat qui organise des HMI (heures mensuelles d'information, droit syndical de la fonction publique) auxquelles participent massivement les personnels. Les constats précédents sont élaborés à partir de la première question, « comment travaillez-vous ? ».

A la deuxième question « comment aimeriez-vous travailler ? », elles répondent qu'il faudrait trois SF et trois AS la nuit. Ce qui paraît inaccessible puisque les effectifs sont déterminés par un décret national.

Et à la troisième question « qu'êtes-vous prêt à mettre en œuvre pour y arriver ? », elles répondent par une pétition dans le service, et envisagent d'aller jusqu'à une grève « perlée » si nécessaire, une heure par jour. La pétition sera signée par toutes les soignantes non médicales et même par une majorité de médecins obstétriciens, anesthésistes et internes. Sans résultat dans un premier temps.

Surgit la crise sanitaire qui contraint la direction à ouvrir un bloc haute densité virale et à renforcer l'effectif en ajoutant une SF et une AS. Les soignantes vont pouvoir expérimenter concrètement la qualité de leur revendication ! Mais à la fin de la crise sanitaire, la direction revient en arrière.

Les personnels lancent alors leur mouvement de grève perlée, unanimement suivi. La direction leur donne rapidement satisfaction sur la 3ème SF (dès le premier jour de grève !), dans l'espoir de diviser le personnel. Mais les SF restent dans la bataille pour obtenir la 3ème AS. Au

troisième jour de grève, la direction lâche, et les SF et AS du bloc gagnent ». (N., déléguée syndicale à l'hôpital)

Cet exemple montre que l'action syndicale peut constituer une ressource essentielle pour le processus de démocratisation : en aidant les professionnel·les à élaborer une analyse concrète et partagée de leur travail réel, le syndicat renforce la cohésion du collectif et son pouvoir d'agir.

Contacté par les sage-femmes, le syndicat aurait pu, dans une démarche délégataire le plus souvent pratiquée, revendiquer d'emblée des embauches supplémentaires. Il a plutôt choisi de prendre le temps de décortiquer avec elles leur travail réel, afin que la revendication soit bien la leur, irréfutable.

Dans son témoignage aux Assises de la santé des travailleuses et des travailleurs, N. s'est retenue de citer certaines situations douloureuses résultant de la règle des deux sage-femmes de nuit. L'évocation de ces situations devant la DRH, même au risque de paraître instrumentaliser la souffrance, a pourtant beaucoup pesé dans la négociation, comme en témoigne une autre soignante, sage-femme dans ce service, aujourd'hui secrétaire du syndicat :

« Tu parles de la dame qui est en train de perdre son bébé, que tu es obligée de laisser, qui est en train de pleurer, qui a son bébé dans les bras qui est tout bleu, ou qui a la tête déformée, et que tu es obligée de laisser parce que tu entends l'autre maman qui crie et qui, elle, elle va avoir un bébé vivant [...]. Et tu es obligée de la laisser, puisque tu es toute seule en salle [...]. Ne parlez pas de chiffres, d'ETP. Vous avez besoin d'une sage-femme de plus, pourquoi ? Tu parles du travail réel » (M., sage-femme).

Dans une période où l'individualisation du travail tend à isoler et réduire au silence les salarié·es, ce qui alimente les attitudes de repli raciste et identitaire²², mettre en débat le travail comme activité commune peut être salutaire :

« Partir de ce qui occupe les salarié·es sur leurs postes permet de recréer du collectif, de gommer le genre, la couleur, le statut... En fait, toutes les différences s'effacent, et un peu comme les mineurs des anciennes charbonneries de France et sûrement d'ailleurs, 'au fond on se retrouve tous ensemble car on est tous noirs' » (N., déléguée syndicale à l'hôpital).

Il ne s'agit bien sûr pas de nier les discriminations et oppressions qui pèsent sur les femmes et les personnes racisées, ni leur droit à des espaces de discussion spécifiques pour construire une parole collective. Mais, dans la même perspective d'égalité réelle, l'exigence partagée de produire un travail de qualité peut contrecarrer les logiques de divisions statutaires, de genre ou ethno-raciales entretenues par les dominants.

L'exemple peu commun de cette équipe syndicale montre aussi, par contraste, le chemin que doit encore faire le syndicalisme pour introduire le travail réel dans sa stratégie d'action. On voit dans cet exemple réussi, comment le syndicat, s'il veut construire un rapport de force à partir du travail, gagne à se mettre davantage à l'écoute et au service des salarié·es, et à améliorer son fonctionnement démocratique.

²² Thomas Coutrot. « Le bras long du travail. Conditions de travail et comportements électoraux ». Documents de travail Ires, n° 01, 2024.

Ces trois exemples montrent la fécondité démocratique de la prise de parole sur le travail réel. Ils posent aussi la question d'un travailleur référent (ou d'un tiers extérieur) étranger à l'activité du collectif de travail pour accompagner les débats des personnes concernées, et les aider à transformer leur travail. Comment assurer la mémoire et la continuité des processus de démocratisation liés à la prise en compte du travail réel, nous y reviendrons dans la suite de ce manifeste.

Chapitre 2 : Pourquoi démocratiser le travail ?

Les exemples évoqués montrent combien les personnes s'engagent dans leur activité concrète (travail réel) pour parvenir à faire ce qui leur est demandé (travail prescrit). Ils indiquent à quel point l'engagement du corps et de la subjectivité, la sensibilité aux singularités des situations, les savoir-faire formels et implicites, conditionnent toute production, mais aussi combien ils sont souvent ignorés voire méprisés²³ (y compris par les travailleurs et travailleuses elles-mêmes), quand ils ne sont pas volontairement refoulés et enfouis.

Pour autant, ce constat n'entraîne pas nécessairement sur une démocratisation du travail. Par ce terme, nous entendons un processus qui va de la mise en mots individuelle et collective du travail réel, à la délibération et à la décision sur son organisation. Il s'agit de faire une place au point de vue du travail réel afin de satisfaire les exigences de liberté, d'égalité et de justice. C'est aujourd'hui selon nous une exigence fondamentale, pour au moins cinq raisons majeures.

Une question de dignité

Cela a déjà été souligné par un précédent « Manifeste travail »²⁴ : il s'agit d'abord d'une question de dignité pour les personnes au travail, qui ne sont ni des « ressources » ni du « capital humain », mais des membres de « la famille humaine » pour reprendre les termes de la Déclaration Universelle des Droits Humains (DUDH) : « la reconnaissance de la dignité inhérente à tous les membres de la famille humaine et de leurs droits égaux et inaliénables constitue le fondement de la liberté, de la justice et de la paix dans le monde ».

Partant de ce principe, rien ne justifie que les personnes soient de droit ou de fait, exclues de la prise de décision sur une sphère cruciale de leur vie : leur travail et son organisation.

On pourrait objecter que ce principe est respecté dans la plupart des pays industrialisés dès lors que les organisations syndicales y sont légalement instituées et peuvent négocier sur certains aspects des conditions de travail. Mais ceci est tout à fait insuffisant, au regard de l'expérience humaine fondamentale que représente le travail, ce que chacun·e y met de soi, en relation aux autres et au monde, c'est-à-dire le travail vivant. L'idéologie néolibérale, en promouvant l'individualisation et la primauté des accords d'entreprise, en affaiblissant les régulations et la représentation collective, n'a en rien tenu sa promesse d'une « libération » du travail. Elle a au contraire renforcé les tendances autoritaires du management, et a ainsi contribué à reléguer toujours plus à l'arrière-plan le travail vivant et ses enjeux.

Une question de logique démocratique

Pourquoi, dans les sociétés qui se disent et se veulent démocratiques, exclure de la décision collective le champ du travail, c'est-à-dire de la production de la vie ? Pourquoi empêcher toute délibération sur ce qui se passe dans l'activité de travail, pourquoi organiser un mutisme qui renforce le sentiment d'être incapable de réfléchir et décider sur ce qu'on y fait ? Pourquoi ne

²³ Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail*. Presses universitaires de France, 2006.

²⁴ Isabelle Ferreras, Julie Battilana et Dominique Méda. *Le manifeste Travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*. Seuil, 2020.

pas reconnaître l'autorité du travail réel et organiser en conséquence la distribution des pouvoirs dans les processus de décision ?

Autrement dit, comment justifier que le principe démocratique soit réservé au seul champ de la cité ? Comment justifier que des citoyen·nes supposé·es libres et égales en droit dans la sphère politique, demeurent subordonné·es dans la sphère économique ? « Que signifie la démocratie, si ce n'est que l'individu doit avoir son mot à dire dans la détermination des conditions et des buts de son propre travail ; et que, en définitive, l'activité du monde s'accomplit mieux par une libre et mutuelle harmonisation entre des individus différents que par la planification, l'organisation et la direction de quelques-uns, si avisés et bien intentionnés soient-ils ? »²⁵

A cette forte interpellation, trois objections sont classiquement faites²⁶. La première est celle de la propriété : les entreprises appartenant aux actionnaires, il serait normal que ces derniers soient seuls à décider. Or, les actionnaires ne sont propriétaires que des capitaux, non de l'entreprise, encore moins des salarié·es. Non seulement ces dernier·es, par leur implication au travail, y produisent de la valeur ; mais leur emploi, leur revenu, leur sécurité et leur santé dépendent directement des décisions qui concernent leur travail : rien ne justifie de les en écarter.

La deuxième objection est celle de l'efficacité : distribuer les tâches et les coordonner supposerait nécessairement une autorité hiérarchique surplombante, à la manière d'un général de corps d'armée, pour fixer le cap et prendre les décisions. Pourtant, sans travail vivant, pas d'efficacité ni individuelle, ni collective. On le sait, le travail et la coopération ne se réduisent pas aux consignes et à la coordination, qui relèvent de la logique gestionnaire. Travailler, c'est agir ensemble face à la variabilité des situations de travail que l'organisation prescrite ne peut jamais totalement anticiper. La coopération est toujours le fruit de multiples décisions et ajustements réalisés informellement par les travailleuses et travailleurs, y compris parfois, comme le montre l'exemple de Mobovie, malgré l'organisation officielle. Celle-ci ne crée pas la coopération : au mieux, elle la soutient, bien souvent elle l'entrave, au pire elle l'empêche. C'est donc aussi au nom de cette efficacité et de la qualité du travail que les personnes qui travaillent sont pleinement légitimes à prendre part aux décisions stratégiques et opérationnelles sur leur travail.

La troisième objection est celle de la compétence. L'organisation du travail attribue à chacun·e un domaine de compétence propre. Le dirigeant est supposé avoir seul la compétence pour prendre les bonnes décisions stratégiques, économiques et opérationnelles. Pourtant la dégradation inquiétante des conditions de travail et de l'efficacité productive démontre aujourd'hui que cette « compétence de direction » est insuffisante pour orienter la décision. Les salarié·es disposent de la compétence technique et de l'expérience de leur travail, sont au contact des usager·es ou des client·es, et ont donc une connaissance intime des singularités de la production, que la « gouvernance par les nombres »²⁷ est incapable de prendre en compte. L'argument du monopole de la compétence oublie tout simplement que l'entreprise repose

²⁵ John Dewey. *Democracy in education* [1903], *Later Works* 11, Southern Illinois University, 2008, p. 237.

²⁶ Emmanuel Renault. *Démocratiser le travail*, dans Enrico Donaggio, José Rose, Mariagrazia Cairo, *Travail e(s)t liberté ?* Erès, 2022.

²⁷ Alain Supiot. *La gouvernance par les nombres*. Fayard, 2015.

toujours, en fait, sur une somme de savoirs et d'initiatives portées par des personnes multiples qui, toutes, ont donc un droit légitime à participer à la décision.

Demande-t-on aux citoyen·nes d'avoir des diplômes d'économie pour arbitrer entre les programmes économiques à mettre en œuvre ? Le débat public, l'accès libre à l'information doivent permettre en principe à chacun.e de se déterminer légitimement. Pourquoi ce principe ne vaudrait-il pas également dans les milieux de travail ?

Une question de santé publique

La démocratisation du travail trouve aussi sa raison d'être dans la démultiplication des atteintes à la santé provoquée depuis plusieurs décennies par une conception autoritaire du management, qui a conduit à intensifier, individualiser et morceler le travail jusqu'à le rendre insoutenable, comme l'ont manifesté les Français lors des mouvements contre la réforme des retraites²⁸. Ces atteintes à la santé sont massives mais demeurent ignorées ou sous-estimées dans le débat public, comme si elles n'étaient qu'un phénomène marginal ou un inévitable dommage collatéral de la compétitivité.

Chaque année, on décompte dans le secteur privé 900 000 accidents du travail dont plus de 700 mortels, une « hécatombe invisible »²⁹; entre 70 000 et 100 000 nouveaux cas de cancers d'origine professionnelle selon un rapport officiel, dont 1530 seulement (moins de 2% !) sont reconnus par l'Assurance Maladie³⁰; un nombre excessif de pathologies professionnelles, bien au-delà des 50 000 reconnues annuellement ; une croissance exponentielle des affections psychiques, évaluées à 108 000 par an par la Sécurité sociale, dont moins de 10% sont reconnues. La sous-déclaration des maladies professionnelles demeure un fait social massif, comme l'établissent des rapports officiels³¹ et les historiens de la santé au travail³².

Aujourd'hui, 37 % des salariés, et 41% des femmes, ne se sentent pas capables de tenir jusqu'à la retraite³³. Beaucoup de personnes prennent des substances (alcool, médicaments, cocaïne, etc.) pour tenir au travail³⁴. Les efforts physiques importants, l'intensification du travail³⁵, sa perte de sens ont des effets sur la santé et sont à l'origine d'évictions précoces de l'emploi et du travail. La pénibilité du travail continue à jouer un rôle majeur dans les inégalités de santé :

²⁸ Ateliers Travail & Démocratie, « Pour une politique du travail : contribution aux débats du mouvement social », avril 2023. En ligne : <https://www.sante-et-travail.fr/system/files/inline-files/Tribune%20compl%C3%A8te%20Ateliers%20travail%20et%20d%C3%A9mocratie.pdf>.

²⁹ Mathieu Lépine. L'hécatombe invisible. Enquête sur les morts au travail. Seuil, 2023.

³⁰ Caisse Nationale d'Assurance Maladie, "Estimation du coût réel, pour la branche maladie, de la sous-déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles, Rapport au Parlement et au Gouvernement », 2024.

³¹ Commission instituée par l'article L. 176-2 du Code de la sécurité sociale, « Estimation du coût réel, pour la branche maladie, de la sous-déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles. Rapport au Parlement et au Gouvernement », juin 2021.

³² Catherine Cavalin, Emmanuel Henry, Jean-Noël Jouzel, Jérôme Péglise (dir.). Cent ans de sous-reconnaissance des maladies professionnelles. Presse des Mines, 2020 ; Anne Marchand, Mourir de son travail aujourd'hui. Enquête sur les cancers d'origine professionnelle. L'Atelier, 2022.

³³ Mikael Béatriz. Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? Dares Analyses et Dares indicateurs, n°17, 2023.

³⁴ Céline Goffette, Renaud Crespin, Dominique Lhuillier et Gladys Lutz (dir.). Se doper pour travailler. Érès, 2017.

³⁵ Corinne Gaudard, Serge Volkoff. Le Travail pressé. Pour une écologie des temps du travail. Les Petits Matins, 2023

ainsi selon l'Insee, à 45 ans un·e ouvrier·e a un risque de mourir dans l'année 2,5 fois plus élevé qu'un·e cadre. Les hommes cadres vivent toujours 7 ans de plus que les ouvriers.

L'insoutenabilité organisée du travail engendre ainsi un véritable problème de santé publique. Ses principales causes sont bien identifiées par l'étude déjà mentionnée de la Dares : l'intensité du travail, le manque d'autonomie et l'absence de participation des salarié·es aux décisions. On sait en effet que la possibilité de s'exprimer et de peser sur les choix d'organisation du travail, même de façon limitée, a des répercussions positives sur la santé³⁶. Là où règne au contraire le « silence organisationnel », où les choix managériaux d'organisation ne peuvent se discuter, où avis et critiques des personnels ne peuvent se formuler et encore moins être pris en compte, se développent les risques pour la santé et la sécurité³⁷. La croyance – l'illusion – managériale que les procédures et les prescriptions permettent seules de contrôler les situations et d'assurer l'efficacité ; la « normalisation de la déviance »³⁸ due à l'empilement des procédures qui alourdit et complexifie le travail ; la méconnaissance du terrain par les managers ; l'incompatibilité du prescrit avec les réalités quotidiennes ; la non-prise en compte des alarmes provenant des salarié·es ; les sanctions injustes et démoralisantes... autant de facteurs pathogènes qu'une démocratisation du travail permettrait d'éviter.

Une question écologique

Démocratiser le travail s'impose aussi pour prévenir, atténuer et réparer les catastrophes et dégradations écologiques. Si l'ignorance est souvent la première excuse des grands industriels pour justifier la destruction de l'environnement, les recherches révèlent bien souvent que ces entreprises étaient au courant des pollutions inhérentes à leurs activités et que les alertes n'ont pas été prises en compte. On connaît l'affaire de l'insecticide DDT que l'écologiste Rachel Carson a dénoncé dans son *Printemps silencieux* (1962), le scandale de l'amiante, interdit en France seulement en 1997, la catastrophe des fuites de dioxine à Seveso (1976), l'explosion d'AZF Total à Toulouse (2001) ou de la raffinerie de pétrole de Gonfreville l'Orcher (2016), l'incendie de Lubrizol (2019), le scandale des prothèses mammaires défectueuses PIP... Mais combien de cas ordinaires, restés sans noms et sans publicité, de pollutions industrielles liées à la dégradation du travail ? Combien de victimes invisibles, êtres humains et autres vivants ? Les décisions managériales ont des conséquences qui vont bien au-delà de l'entreprise et dont plus personne ne peut nier qu'elles mettent en jeu la survie même de la biosphère.

Plusieurs affaires ont symbolisé ces dernières années les dérives d'un pouvoir managérial excessif et irresponsable. Ainsi les accidents des Boeing sont-ils liés à une stratégie de maximisation du cours des actions menée aux dépens de la sécurité et malgré les alertes des salariés. L'affaire du « dieselgate », cette fraude aux émissions de dioxyde de carbone et de gaz polluants chez Volkswagen, a été révélée par la presse allemande en janvier 2015 : pour répondre à l'injonction de réduction des coûts les ingénieurs ont été contraints d'installer un

³⁶ Thomas Coutrot. La participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ? Dares Analyses n°61, 2017

³⁷ François Daniellou. Le silence organisationnel est le meilleur ennemi de la sécurité ». ICSI, 2017. En ligne : https://www.icsi-eu.org/sites/default/files/2020-07/Icsi_conviction_FR_silence-organisationnel_2017.pdf

³⁸ Il s'agit de processus par lequel des comportements auparavant considérés comme inacceptables sont peu à peu tolérés parce qu'il n'y a pas d'incidents ou de conséquences immédiates, qui ont été mis en évidence dans l'analyse de l'accident de la navette Challenger par Diane Vaughan, *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance* at NASA. University of Chicago Press, 1996.

logiciel permettant de contourner les tests de conformité, et de se taire ! D'autres constructeurs sont aussi impliqués dans le même type de scandale.

Ces dérives résultent de la pression permanente pour la rentabilité à tout prix, dans un contexte d'affaiblissement des contre-pouvoirs dans et hors l'entreprise. Ce ne sont alors plus seulement les humains qui s'épuisent mais aussi l'environnement et les ressources planétaires. Ce qui se joue dans l'organisation du travail ne peut donc plus être considéré comme une affaire privée : il s'agit désormais clairement d'enjeux sanitaires et environnementaux d'ordre public, qui appellent une avancée de la démocratie au travail. Un processus de bifurcation écologique ne pourra advenir que si les finalités du travail sont redéfinies autour de l'impératif écologique, du « prendre soin » du monde, et si le travail vivant prend le pas sur le travail mort. Cela appelle la généralisation d'un nouveau modèle d'efficacité économique, déjà émergent dans de nombreux territoires, basé sur l'usage économe des ressources, le respect du vivant et la satisfaction des besoins sociaux, où la place du travail humain sera reconnue comme centrale³⁹. Modèle qui ne pourra être efficace que s'il est démocratique, c'est-à-dire s'appuie sur l'expertise et l'initiative des citoyen-n-e-s, particulièrement des travailleuses et travailleurs et de leurs collectifs de travail.

Une question politique

Le capitalisme néolibéral ne détruit pas que la santé et les conditions de vie, il attaque aussi la démocratie dans la cité.

La sollicitation excessive des corps et des subjectivités a des conséquences évidentes sur la vie hors travail : fatigue voire épuisement psychique et physique, surcharge mentale notamment pour les femmes qui assurent en plus le travail de reproduction, manque d'envie et de temps pour d'autres activités... Au-delà de la sphère privée, le mal-être au travail impacte aussi les comportements civiques, comme la participation à des associations, des partis ou même aux élections : il est établi que la participation politique décline à mesure que le travail perd en autonomie et en intérêt⁴⁰. Ou que l'absence d'autonomie au travail favorise fortement l'abstention : à métier et qualification identiques, les personnes soumises à un travail répétitif, sans marge de manœuvre, sans possibilité de peser sur les décisions qui les concernent, tendent à s'abstenir beaucoup plus que les autres. Il ne s'agit pas seulement d'un effet de la position sociale, mais aussi et surtout du mode d'organisation du travail⁴¹.

Les enquêtes statistiques permettent aussi d'évaluer l'impact politique de la possibilité de s'exprimer sur son travail, par la tenue (ou non) de réunions formelles où les salarié·es peuvent discuter entre eux et avec leur chef des problèmes qu'ils rencontrent : les données montrent que celles et ceux qui n'ont pas cette possibilité votent bien davantage pour le RN. Soit qu'elles se conforment à une vision autoritaire du monde, soit qu'elles expriment ainsi leur frustration et leur colère, les personnes réduites au silence sur leur travail tendent à voter à l'extrême-droite.

³⁹ Sandro De Gasparo. Quand la valeur ne fait plus sens. La construction du sens du travail par une recombinaison de sa valeur économique. Bulletin de psychologie, 588(2), 9-22, 2025. Voir aussi le site de l'Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, <https://www.ieefc.eu/>

⁴⁰ Robert Karasek. Job Socialization: A longitudinal study of work, political and leisure activity. Working Paper No. 59. Stockholm, Institute for Social Research, 1978.

⁴¹ Outre l'étude de Thomas Coutrot déjà citée (« Le bras long du travail »), voir Axel Honneth. Le souverain laborieux, Une théorie normative du travail. Gallimard, 2024.

Ainsi, le déni de démocratie dans le travail se répercute dans la cité. La démocratisation du travail est donc nécessaire non seulement pour le travail, mais aussi pour l'apprentissage de la délibération et la participation démocratique : « le travail ne peut pas être neutre par rapport à la démocratie : ou bien il contribue à entretenir et à développer l'exercice de la démocratie, ou bien il la détruit »⁴².

La démocratisation n'a rien à voir avec les illusions du management contemporain. Celui-ci, ayant enjoint chacun·e à devenir entrepreneur de soi, à soutenir la concurrence entre individus plus que la délibération collective propre à la citoyenneté⁴³, a en réalité instrumentalisé la liberté et la démocratie derrière l'ode à l'autonomie, l'épanouissement, etc., en même temps qu'il a ajouté au taylorisme une couche supplémentaire d'opacité sur le travail réel, sur l'importance décisive du travail vivant pour les êtres humains.

La démocratisation a naturellement bien plus à voir avec la reconnaissance du droit des salarié·es à participer aux instances de gouvernance des entreprises et des administrations⁴⁴ afin de peser sur les décisions stratégiques. Nous n'ignorons pas l'importance potentielle de telles réformes par en haut, mais nous souhaitons insister dans ce manifeste sur la démocratisation par en bas, un processus quotidien où les équipes de travail sont le lieu de l'apprentissage d'une autonomie et d'un pouvoir d'agir individuel et collectif fondé sur le partage des expériences et des intelligences et sur la coopération, plutôt que sur l'individualisation, l'obéissance et le chacun pour soi.

Au vu de l'état actuel du monde, il n'est pas exagéré de dire que pour stopper la « dé-démocratisation » portée par le néolibéralisme, revitaliser les mouvements sociaux et la démocratie politique, la démocratisation du travail est devenue un enjeu vital et urgent⁴⁵.

⁴² Christophe Dejours. Théorie du travail, théorie des pulsions et théorie critique : quelle articulation ? in Alexis Cukier (dir.), Travail vivant et théorie critique. Affects, pouvoir et critique du travail. PUF, 2017, p.149.

⁴³ Thibault Le Texier. Le management est-il anti-démocratique ? Revue Esprit, n°3, 2018, p. 64-74. Cf. aussi Sidi Mohamed Barkat, Le travail en trompe-l'œil. Ed. Rojos, 2015.

⁴⁴ Voir Isabelle Ferreras, Julie Battilana et Dominique Méda, Le Manifeste travail, op. cit., 2020.

⁴⁵ Alexis Cukier. Le travail démocratique. PUF, Actuel Marx Confrontations, 2018.

Chapitre 3 : Démocratiser par en bas ? Le rôle de l'action syndicale

Quelles pratiques développer sur les lieux de travail pour avancer vers plus de démocratie ? On va maintenant évoquer des outils et des droits, des expériences et des démarches qui peuvent constituer des moyens efficaces pour démocratiser le travail par en bas, dans les lieux de production ordinaires, entreprises ou administrations.

Quelles forces sociales peuvent les promouvoir ? Sans doute, et nous le verrons au chapitre 4, des alliances sont à construire avec des associations – de victimes d'accidents et maladies liées au travail, de défenseurs des droits humains et du vivant, etc... -, des universitaires, des journalistes, des partis politiques et d'autres acteurs. Mais assurément, les salarié.es et leurs syndicats sont au cœur de tout projet de transformation démocratique du travail.

Le défi est de taille, en particulier du fait de la financiarisation qui a éloigné le pouvoir de décision des lieux de production des biens et des services. Dans un établissement francilien d'un groupe pharmaceutique, en guise d'excuse à son incapacité à décider, la présidente du CSE déclarait récemment rendre compte de son activité à la DRH... située à Singapour. Dans les grands groupes et les administrations, la gouvernance par les nombres⁴⁶, la pression des politiques nationales et européennes, impulsent réorganisations incessantes, privatisations et segmentation des organisations. Toute une batterie d'indicateurs, d'objectifs financiers et gestionnaires, régissent le travail dans l'industrie, le commerce, la santé, la police, l'éducation nationale, la recherche, les institutions culturelles... Le déni de la pensée et de la responsabilité touche tous les niveaux hiérarchiques et toutes les fonctions, promouvant la résignation et le chacun pour soi.

Dans ce contexte, la démocratisation du travail doit se construire d'abord à partir du terrain, en articulant la réflexion à des expériences concrètes. Le travail réel, tel que vécu et agi par les salariés, peut devenir un levier stratégique, à condition d'en reconnaître la dimension collective, d'enquêter et se mobiliser, de le politiser pour le transformer. Dans ce chapitre, nous présentons des expériences syndicales, des outils militants et des appuis juridiques, afin d'éclairer les voies d'une stratégie cohérente pour renforcer la puissance d'agir démocratique des travailleuses et travailleurs.

L'accès à la parole ne peut pas être décrété : comme le montrent, au premier chapitre, les exemples des groupes de qualité chez Mobivie ou des réunions d'information syndicale à l'hôpital, il ne suffit pas de dire « exprimez-vous », il faut en créer les conditions. Le droit à la parole sur le travail réel doit être outillé, organisé : il n'est pas toujours aisé de mettre en mots tout ce en quoi consiste le travail au plus près de l'activité. Les exemples évoqués montrent l'importance d'un regard tiers, curieux, attentif, patient, non hiérarchique, porté par des intervenant·es externes ou des syndicalistes, pour aider à rendre compte de tout ce qui se passe vraiment dans le réel du travail, que la prescription ne voit pas, ne prend pas en compte.

Passer de la parole individuelle à l'élaboration collective n'est pas non plus spontané. Dans un collectif de travail, chacun·e voit le travail en fonction de son histoire, de son expérience et de

⁴⁶ A. Supiot, op. cit.

ses attentes propres. Il faut apprendre à s'ouvrir à la compréhension de ce que les autres vivent et attendent dans leur travail. Tout ceci demande des compétences, des formations, de l'expérience... bref, du travail !

Une méthode de référence : l'enquête-action sur le travail réel

Pour construire une stratégie de démocratisation du travail, l'approche qui nous semble faire référence est celle de l'enquête ouvrière, ou enquête-action⁴⁷ sur le travail réel, qui vise à articuler production de connaissance et mobilisation.

Élaborer une stratégie de démocratisation suppose d'identifier les mécanismes de la domination au travail, et donc d'enquêter : par exemple sur l'autoritarisme et ses déclinaisons locales, la « culture d'entreprise » qui impose même aux cadres de se taire (on pense à Nestlé, ou au « dieselgate » chez Volkswagen...), le harcèlement moral, le chantage à l'emploi et les violences faites aux plus précaires, les femmes, les intérimaires, les prestataires, les nouveaux venus... Il s'agit bien sûr de faire respecter les droits sociaux et le Code du travail mais aussi de s'appuyer sur l'aspiration grandissante des jeunes, et pas seulement, à se reconnaître dans leur travail, à pouvoir travailler sans sacrifier leur vie et leurs valeurs, à concilier travail salarié, travail domestique et travail militant...

Les nécessaires alliances sont à tisser, en premier lieu, entre les différentes catégories de salarié.es concerné.es, y compris celles qui conçoivent et organisent le travail. Comment les trouvailles de la production dans le travail réel peuvent-elles être reconnues, soutenu-es et prolongées par les ingénieurs et cadres responsables de la conception des procédures ? Comment la dimension collective de l'activité nécessaire à l'élaboration de ces trouvailles peut-elle être respectée et non écrabouillée par la gestion du travail ? Il n'y a pas de recette miracle, pas de généralisation facile, mais d'innombrables exemples qui peuvent servir d'inspiration, à l'image de Mélissa, des ouvrières de Mobovie ou des syndicalistes du CHU dont on a vu au chapitre 1 comment elles regagnent un pouvoir d'agir à partir de diverses formes d'enquête sur leur travail. L'exemple le plus abouti, qui laisse les traces les plus profondes, est celui du CHU, du fait de l'ancrage durable du syndicat, seul contre-pouvoir institué sur les lieux de travail.

Ancrer l'enquête dans la réalité du travail : l'exemple d'un centre de recherche

Il existe dans le droit du travail des dispositions qui, au nom de la prévention des atteintes à la santé au travail, permettent aux représentant·es du personnel d'enquêter sur la réalité du travail. Comme le font déjà nombre d'équipes syndicales, il s'agit de faire usage des droits disponibles en les inscrivant dans une démarche autonome, alternative par rapport à la conception étroitement juridique des directions qui cherchent la conformité réelle ou apparente plutôt que l'efficacité en matière de prévention.

⁴⁷ Le terme d'enquête-action est privilégié par l'Union syndicale Solidaires (voir <https://solidaires.org/se-former/catalogue-des-formations/pratiques-denquetes-actions-syndicales/>); d'autres termes sont utilisés par les militant·es de divers syndicats, comme « enquête syndicale », « enquête ouvrière », « formation-action » ou « recherche-action » (ces deux dernières comportant en général la présence de chercheur·es). Le terme d'enquête ouvrière a le mérite de renvoyer à une longue expérience du mouvement ouvrier, mais nous retenons ici le terme d'« enquête-action » parce qu'il explicite bien la double dimension de la démarche, à la fois production de connaissance et de mobilisation collective, et la différencie de la simple « enquête » scientifique ou sondagière.

En 2022, saisi de multiples témoignages de harcèlement moral, le CHSCT⁴⁸ du CIRI (Centre International de Recherche et d'Infectiologie) à Lyon décide de mener une enquête indépendante⁴⁹. Cette expérience montre bien l'importance de ces pas de côté qui permettent, y compris dans un cadre juridique contraignant, de conquérir une autonomie de pensée et d'action.

Le CIRI regroupe du personnel de différentes institutions (CNRS, Université, Inserm, ENS...) et des doctorant.es au double statut salarié/étudiant. Le CHSCT a été alerté par des signalements reçus par les élu.es du personnel. Que faire de ces témoignages individuels confiés sous le sceau de la confidentialité ? Le CHSCT décide d'élargir la focale en menant une enquête, que coordonnent deux représentant.es syndicaux CGT, une femme et un homme, en lien avec les représentant.es des autres établissements concernés. Un questionnaire est d'abord adressé aux agent.es du laboratoire pour recueillir leurs réponses et témoignages anonymes sur les conditions de travail, les risques, la prévention. Les réponses (au nombre de 75, soit plus de la moitié du personnel visé) confirment la pertinence des premières alertes.

Puis des visites des lieux de travail sont organisées pour recueillir la parole des salarié.es, y compris sur les faits objets de signalement. Après ces visites et de multiples rencontres, le CHSCT établit un rapport décrivant de nombreuses situations à risque, y compris de harcèlement moral. Les revendications, élaborées avec les agents, portent alors sur divers aspects du travail, les locaux, l'organisation du labo et les effectifs, les horaires, les pressions productives, l'accueil des doctorant.es et le fonctionnement de l'école doctorale...

Les résultats de cette action sont multiples : enquêtes administratives internes, conseils de discipline, suspension pendant plusieurs mois du directeur du laboratoire. Mais le résultat le plus important tient à l'engagement des agent.es du laboratoire dans l'enquête. La parole a pu circuler après des années, voire des décennies, de résignation des personnels. C'est là aussi qu'est la victoire de cette action via le CHSCT, que le syndicat aura à consolider : une fois l'enquête terminée et le rapport diffusé, la confiance du personnel dans ses représentant.es s'est accrue, si bien que de nouveaux témoignages sont venus renforcer les analyses. L'enquête collective peut faire reculer le fatalisme, ce qui est un pas important vers la démocratie.

Plusieurs enseignements peuvent servir de repères stratégiques pour développer une autonomie de pensée et de d'action lors de telles enquêtes institutionnelles :

- Les syndicalistes prennent *de facto* en main la conduite et le rythme de l'enquête, les représentants de l'employeur jouant un rôle d'appoint.
- La démarche intègre l'ensemble des salarié.es travaillant dans le même lieu, quel que soit leur statut.
- Le dispositif de confidentialité mis en place par l'enquête collective garantit aux salarié.es que leur parole ne se retourne pas contre elles et eux.

⁴⁸ puis la Formation Spécialisée en matière de Santé, de Sécurité et de Conditions de Travail (F3SCT), qui lui succède après la réforme de 2023.

⁴⁹ Voir Clément Luy et Ludivine Vagneur, 2025, <https://mouvements.info/mener-une-enquete-sur-le-harcelement-moral-dans-un-laboratoire-de-recherche-un-exemple-lyonnais/>

- La démarche n'isole pas les problèmes de harcèlement qui ont déclenché l'enquête, elle les inclut dans l'ensemble des autres risques et conditions du travail, telles que les décrivent en détail les salarié·es.
- L'action s'adresse également aux plus précaires, dans ce cas les doctorant·es.
- La médiatisation, certes modeste (deux articles dans Rue89 Lyon), joue un rôle utile ; le travail médiatique et culturel aide à ce que la vie au travail, ses souffrances et ses luttes sortent des murs de l'entreprise et deviennent des enjeux citoyens.

Mettre les droits au service de l'enquête

Comme au CIRI, l'enquête-action peut s'appuyer sur les droits syndicaux et des élus-es du personnel pour développer l'autonomie de pensée des collectifs de travail. Par exemple on peut transformer l'heure mensuelle d'information syndicale (HMIS) en espace d'expression et de questionnement du travail réel : à l'hôpital évoqué au chapitre 1, lors des HMIS, ce ne sont pas les syndicalistes qui informent les agent-es mais au contraire, celles-ci qui sont amené-es à expliciter leur travail. Dans les entreprises privées où ce droit n'existe pas, le syndicat peut observer et interroger les salarié·es sur leur poste de travail, ou bien les réunir en dehors de l'entreprise et du temps de travail pour débattre sur leur travail. Ainsi, dans une enquête-action animée par une Union Locale nantaise auprès d'aides à domicile, celles-ci se réunissent à l'initiative de leur déléguée syndicale dans un restaurant *fast-food*, en soirée, certaines accompagnées de leurs enfants ; elles discutent jusqu'à 22h et se mettent d'accord sur des actions revendicatives et la répartition des tâches⁵⁰.

Le droit d'alerte en cas d'atteinte aux droits des personnes (L2312-59), ou le droit d'alerte en cas de danger grave et imminent (L2312-60), permettent l'ouverture d'une enquête conjointe avec l'employeur. Cette enquête peut être l'occasion de se pencher (et d'orienter le regard) vers les dimensions cachées du travail réel ou les contraintes générées par l'organisation. L'usage de ce droit, et de l'enquête contradictoire qu'il déclenche, peut s'inscrire dans une stratégie plus globale de démocratisation : menées sous l'égide des représentants du personnel, ces enquêtes peuvent sensibiliser non seulement le ou la salarié·e directement concerné·e, mais aussi ses collègues, les encadrant·es, et ultimement l'employeur, aux causes organisationnelles et gestionnaires de l'atteinte particulière dont il est question. L'enquête ne débouche alors pas seulement sur une action en justice, mais devient un outil pour mettre en débat le travail dans l'équipe, identifier les causes des risques pour la santé et les moyens d'y remédier : de quoi redynamiser le collectif de travail.

L'enquête après accident du travail (L2312-5) ou accident de service offre aussi l'occasion d'interroger le travail réel⁵¹. Bien qu'il soit parfois détourné de sa finalité par les directions, l'« arbre des causes », un outil de diagnostic proposé par les préventeurs, peut être un outil pertinent, à certaines conditions. L'enquête doit réunir toute la constellation des salarié·es concernée par l'activité en question, sa préparation, les concepteurs du matériel ou des

⁵⁰ Isabelle Bourboulon, Parler de son travail c'est déjà commencer à agir. <https://atelierstravailletdemocratie.org/Parler-de-son-travail-c'est-deja-commencer-a-agir>

⁵¹ Voir Damien Cru. L'accident du travail : l'enquête du CHSCT, in Annie Thébaud-Mony, Philippe Davezies, Laurent Vogel, Serge Volkoff (dir.). Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner. La Découverte, 2015.

procédures en cause, le service achats, etc. A partir d'une reconstitution avec le personnel des événements du jour de l'accident, la commission d'enquête peut comprendre les écarts par rapport à la prescription, mais aussi repérer leur éventuelle pertinence au regard des contraintes de l'activité. Elle questionne sur les signes avant-coureurs de risque connus (ou non) par les salarié.es présent.es ce jour, leur expérience, leur formation, leur connaissance des règles informelles de sécurité, des savoir-faire de prudence mis en œuvre pour limiter les risques, réguler les incidents...

L'enquête après accident, menée dans une démarche critique par des élu.es formé.es à cette pratique, peut être un moment de démocratie qui resserre les liens entre le syndicat et le personnel. Elle contrecarre alors la culpabilisation des victimes et de leurs collègues par la hiérarchie. Elle pointe les failles de l'organisation, l'absence d'écoute sur le travail réel, les manquements de l'employeur à ses obligations, le cloisonnement et le manque de coopération entre production, conception, achats, gestion... L'enquête après accident peut renforcer l'autorité des salarié.es et des élu.es face aux directions et produire ainsi une avancée démocratique.

Autre ressource fournie par le droit du travail, l'expertise en santé au travail, qui externalise l'enquête à un cabinet spécialisé, peut néanmoins constituer elle aussi une véritable occasion de mise en discussion du travail. Cela passe notamment par un suivi rapproché de l'expertise par les représentants du personnel, qui peuvent ainsi se former indirectement aux enjeux, aux méthodes et aux contraintes de l'enquête. Le diagnostic et les recommandations font l'objet de discussions et de diverses formes d'appropriation par les élu.es, pour être ensuite discutés avec les salarié.es et mises en œuvre concrètement.

Déployer une enquête permanente

Avec le bouleversement incessant des technologies, des métiers, des organisations, personne, et pas davantage les représentant.es du personnel, ne sait ce que vivent vraiment les salarié.es dans leur travail. D'autant moins que les contre-réformes du Code du travail, avec la suppression des délégués du personnel et des CHSCT, tendent à éloigner les syndicalistes du terrain, à les cloîtrer dans des réunions CSE consacrées à un « dialogue social » et des négociations le plus souvent stériles et déconnectées du travail réel.

Il importe donc d'aller au-delà des enquêtes institutionnelles, prévues par le Code du travail, pour saisir toutes les occasions, au fil de l'activité syndicale, de libérer la parole des salarié.es sur leur travail réel. Pour démocratiser le travail il s'agit de transformer d'abord le travail syndical, de le mettre en priorité à l'écoute des aspirations des salarié.es quant à leur travail, son organisation et son sens. Les « trois questions » évoquées par les syndicalistes du CHU (cf. chapitre 1) sont un outil possible d'une enquête-action au quotidien auprès des collègues⁵².

Les enquêtes-actions systématisent et organisent tout un travail d'attention aux salarié.es plus ou moins proches, à l'activité et aux représentations qu'ils et elles peuvent en avoir. Mais la démarche d'enquête ne se limite pas nécessairement à une opération ponctuelle et ciblée sur une question, elle peut imprégner le quotidien des syndicalistes. Ils et elles peuvent maintenir

⁵² « Comment travailles-tu aujourd'hui ? Comment voudrais-tu travailler demain ? Qu'es-tu prêt à faire pour y parvenir ? ». Cf. Alain Alphon-Layre. Et si on écoutait les experts du travail ? Ceux qui le font, L'Harmattan, 2023.

de manière permanente un certain niveau de vigilance à la vie de leurs collègues au travail, à ce qui se passe et se dit dans leur entourage et qui bien souvent leur est directement ou indirectement adressé.

Dans certaines situations, cette attention semble évidente : quelles sont les réactions lors de la distribution de tel tract, ou suite à un nouvel affichage ? Généralement, l'équipe syndicale va en parler et dans le meilleur des cas, en tirer des enseignements. Mais au-delà de ces cas, il importe de rester en éveil aux propos et à toutes sortes de signes de la part de la hiérarchie, des collègues, de prestataires, de jeunes ou d'anciens, de femmes ou d'hommes exprimant même de manière plus ou moins explicite ce qu'ils ou elles vivent et ressentent, ce qui les révolte comme ce qui leur plait.

Que faire de tout ce que l'on peut entendre sur les risques, pour la santé ou pour la qualité, voire la performance, de leur euphémisation, leur dénégation (il n'y en a pas ! on maîtrise !), leur banalisation (ben quoi, c'est le travail !), des manières de déjouer individuellement ou collectivement ces risques ? Il peut être utile de noter tout cela, d'y réfléchir ensemble, de recouper avec les événements passés, avec les archives du syndicat ou du CSE... Il s'agit, quelles que soient nos forces, d'être attentifs et attentives à ce qui se passe autour de nous, de ne pas banaliser les événements de la vie quotidienne, de les aborder collectivement et politiquement. Pour cela, il faut les recueillir. Le syndicat CFDT Lip, relate Charles Piaget, recommandait bien avant 1973 d'aller vers les salarié·es de la manière suivante :

« Chacun, chacune, VP ou élue CE, doit se munir d'un carnet et aller à la pêche à l'information. Il faut se mêler aux groupes naturels qui se forment. Par exemple à la pause du matin, il faut écouter les salarié·es parler un peu de tout et de rien, de leur travail, des mauvais coups, des injustices... (...) Il faut noter et repérer les futurs correspondants »⁵³.

D'autres situations concernent l'accompagnement des élu·es au jour le jour, notamment des nouvelles et nouveaux. Un·e élu·e est pris·e à parti par un·e ou des collègues mécontent·es d'un manque d'information, de l'absence de résolution d'un problème posé il y a un moment. Quelle est la réaction de l'elu·e ? Se détourner de la situation (« j'ai pas le temps »), rabâcher l'argument qui ne convainc pas ? Solliciter les personnes concernées pour mieux instruire le dossier ? Mais surtout, ramener la situation au syndicat ? Autre situation : les quelques élu·es qui portent le syndicat et le CSE se satisfont-ils et elles du fait que d'autres élu·es n'utilisent même pas leurs heures de délégation et "leur font confiance" ?

Comment adapter la recommandation de Piaget aujourd'hui où bien souvent n'existent plus de pauses ou de repas pris en commun ? Que faut-il inventer pour rencontrer les salarié·es, les écouter parler de tout et de rien, de ce qui va et de ce qui ne va pas, et ramener les observations en réunion syndicale ? En passer par des activités culturelles, des tournées sur les lieux de travail, le numérique... ?

En se branchant par le fil de l'enquête permanente au vécu et aux aspirations des salarié·es, le syndicat apprend à jouer un rôle de passeur de parole au sein des équipes avant de devenir porte-parole auprès de la direction. Cela implique un apprentissage réciproque entre syndicalistes et salarié·es dans le droit fil de l'éducation populaire. Cette démarche transforme les

⁵³ Charles Piaget. LIP 1973. On fabrique, on vend on se paye. Syllepse, 2013.

représentations mutuelles : les salarié·es apprécient ainsi au quotidien l'utilité des syndicalistes, qui comprennent en retour combien la parole des salarié·es sur leur travail réel est une source d'énergie collective. Une récente recherche montre qu'il en résulte souvent des victoires concrètes sur les conditions de travail, un renouveau du sens du travail syndical, un renforcement du syndicat aux élections professionnelles et en adhésions⁵⁴. Forte de cette confiance des salarié·es, l'organisation syndicale se trouve en position favorable pour porter des revendications construites ensemble, se confronter avec la direction avec des arguments solides, mieux répondre aux besoins des destinataires du travail, autant d'aspects d'un processus vivant de démocratisation du travail.

Car – comme on va le voir au chapitre 4 - l'attention portée par l'enquête aux conséquences du travail ouvre aussi la voie à des échanges avec l'extérieur de l'entreprise : fournisseurs, sous-traitants, usagers, clients... Les connaissances qu'en dégagent l'équipe militante et les salarié·es aident à élargir le débat sur le travail que l'enquête a initié, dans une recherche démocratique de proximité.

L'enquête-action permanente est déjà, et depuis longtemps, pratiquée de façon empirique par ces syndicalistes qui font leur tournée des ateliers et des bureaux le carnet à la main, pour noter les dires des salarié·es rencontrés sur leur travail et les relayer dans le syndicat. Mais interroger les salarié·es sur leur travail réel ne va pas de soi. Les savoir-faire, les astuces et les « trucs » mobilisés dans le travail réel, sont souvent implicites, incorporés, non verbalisés. Le défi de la démocratisation du travail repose donc aussi sur la capacité à les faire advenir à la conscience et à la parole de celles et ceux qui le font. C'est pourquoi les syndicalistes ont de longue date noué des collaborations avec des universitaires pour apprendre à surmonter ces obstacles.

Des recherches-actions aux formations syndicales

Depuis les années 1990, syndicalistes et chercheur·es expérimentent sur le terrain les moyens d'outiller cette émergence de la parole collective en s'appuyant sur les apports des sciences sociales et des ergodisciplines⁵⁵. La CFDT a mené plusieurs de ces recherches-actions, dans les années 1990 par la Fédération santé avec des ergonomes (Robert Villatte) et cent sections syndicales (Campagne La preuve par cent), puis dans les années 2000 avec dans l'industrie et les services⁵⁶. Une grande initiative confédérale s'en est suivie, « la formation des 100 », qui a visé à former à l'enquête une centaine de responsables fédéraux. Depuis, la CFDT se consacre surtout à de grandes enquêtes par questionnaires, intéressantes mais souvent éloignées du terrain⁵⁷.

⁵⁴ « Réenchanter le travail syndical ? Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel », Rapport Ires, novembre 2025.

⁵⁵ Karine Chassaing, Corinne Gaudart. La formation à l'analyse du travail de syndicalistes, un dispositif de recherche-action. Delgoulet Catherine (coord.), Boccara Vincent (coord.), Santos Marta (coord.). *Les formateurs au travail : conditions d'exercice, activités, interventions*, Octarès, pp. 175-194, 2019.

⁵⁶ Laurence Théry avec Francis Bourdon, François Daniellou, Philippe Davezies, Bernard Dugué, Corinne Gaudart, Cécile Guillaume, Danielle Mezzarobba et Nadine Olivier, *Le travail intenable, résister collectivement à l'intensification du travail*, La Découverte, 2006.

⁵⁷ Telle l'enquête Parlons Travail, réalisée en 2016 par Internet auprès de 200 000 personnes.

La CGT a entrepris des recherches-actions notamment chez Renault⁵⁸ en 2007-2010 ou à la SNCF en 2015-2017⁵⁹. La confédération a lancé en 2014, la « démarche revendicative à partir du travail »⁶⁰ et a organisé des formations confédérales sur cette démarche. Solidaires et la FSU (en particulier le Snes avec l'équipe d'Yves Clot au Cnam) ont également contribué à ces réflexions et expérimentations⁶¹.

Cette démarche de recherche-action a des racines anciennes dans le mouvement ouvrier, avec la tradition des enquêtes ouvrières : celle conçue par Marx⁶², celles de l'opéraïsme en Italie, des Cahiers de mai en France, les enquêtes syndicales évoquées dans ce manifeste et bien d'autres ... Elle est enrichie par les apports de l'ergonomie et des sciences du travail pour interroger le travail réel.

Dans ces recherche-actions, les chercheur·es épaulent les équipes militantes pour apprendre à mettre au jour le travail réel et l'intelligence déployée, mettre des mots sur le réel du travail. Les syndicalistes apprennent à mener des entretiens où les salarié·es sortent des discours généraux sur leur poste de travail pour entrer dans le concret, approfondir à partir d'un événement marquant :

« Il semble que telle situation - tel type de circonstance - te pose particulièrement problème. Pour que je comprenne bien, est-ce que tu pourrais me donner un exemple précis d'une fois où ça s'est passé ? Par exemple la dernière fois ? Ou la première fois ? Ou une fois qui te paraît particulièrement caractéristique ? »⁶³

Les formateurs et formatrices montrent comment, à partir du matériau issu des entretiens individuels ou collectifs sur le travail, il devient possible d'alimenter une réunion plus large du collectif de travail où les expériences seront partagées et les pistes de revendication explorées. Ces enquêtes et recherches-actions permettent aux chercheurs et aux militant·es d'élaborer des protocoles d'enquête et des méthodes de formation afin d'outiller les équipes syndicales pour qu'elles mènent ensuite, en toute autonomie vis-à-vis des chercheur·es, des enquêtes permanentes sur le travail réel.

Bien des outils de l'éducation populaire sont utilisés dans les formations syndicales : le débat mouvant, les jeux de rôles, le théâtre forum, l'arpentage ... Leur usage nécessite une visée émancipatrice – car ces mêmes outils et méthodes aux mains de la DRH ne relèvent plus de l'éducation populaire mais de la manipulation. Le mouvement syndical dispose déjà d'une riche expérience de formations à l'enquête-action qui ne demandent qu'à être généralisées. Pour cela,

⁵⁸ Karine Chassaing, François Daniellou, Philippe Davezies. Recherche-Action" Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action syndicale", Agence d'Objectifs Ires - CGT, 2012.

⁵⁹ Philippe Davezies, Bernard Dugué, et Emmanuelle Begon, François Daniellou, Frédéric Dumalin, Clément Ruffier, *Reprendre la main sur le travail, élaboration d'une méthode d'action à l'intention des militants syndicaux de la SNCF*, Université de Bordeaux et ANACT, 2018

⁶⁰ CGT. Comment faire ? Le guide de la démarche revendicative à partir du travail, 2019.

https://www.cgt.fr/sites/default/files/2019-01/2018_GuideDe%CC%81marcheTravail.pdf

⁶¹ Voir notamment Union syndicale Solidaires, *Faire des accidents du travail dans l'entreprise un enjeu collectif*, 2024, sur le site de Solidaires, et la rubrique « Recherche-actions antérieures » sur le site de l'Institut de Recherche de la FSU, en lien avec son chantier travail. On trouvera de nombreux compte-rendus et des analyses sur le site des Ateliers Travail et Démocratie.

⁶² Karl Marx. Enquête ouvrière (1880). Travailler, n°12, 2004, p. 21-28 ; Davide Gallo Lassere, Frédéric Monferrand. Les aventures de l'enquête militante. Rue Descartes, n°96, 2019.

⁶³ Philippe Davezies, <https://www.youtube.com/watch?v=tfNv8dagvjQ>

on peut mobiliser le Congé de formation économique, sociale, environnementale et syndicale⁶⁴, qui ouvre le droit à 12 jours annuels de formation pour toutes et tous : qu'on imagine ce qui se passerait si syndicalistes et salarié·es s'emparaient massivement de ce droit pour se former à l'enquête !

La formation à l'enquête conscientisante, proposée par exemple par l'UGICT-CGT, s'inscrit dans le cadre de l'éducation populaire et utilise ses méthodes d'apprentissage personnel en groupe. L'enquête conscientisante vise à permettre aux salarié·es d'appréhender toutes les facettes d'un problème, à identifier des solutions et comment les mettre en oeuvre. Elle fait appel, elle aussi, à la créativité démocratique du collectif et à une posture de soutien, de la part des syndicalistes, à l'expression de chaque enquêté·e :

« Au départ, la collègue que j'ai interrogée m'a prévenue qu'elle n'avait aucune intention de s'investir davantage. À la fin, elle listait les nombreuses actions tout à fait réalisables sur lesquelles elle comptait s'engager ! Je venais chercher du concret, j'ai été servie ! Notre syndicat a perdu en représentation et en temps syndical, il nous faut trouver d'autres moyens de présence sur le terrain. Comme l'a dit ma collègue, le syndicalisme à la papa où quelques personnes enchaînent les réunions et décident pour les autres, cela ne marche plus, encore moins avec les jeunes »⁶⁵.

Les réformes néolibérales et autres Lois Travail ont volontairement affaibli le syndicalisme, à lui de se ressourcer au contact du travail réel pour retrouver souffle et puissance.

⁶⁴ Article L2145-1 et suivants du Code du travail.

⁶⁵ Valérie Géraud. L'enquête conscientisante, source ravivée du syndicalisme. Options, 12/02/2024 ; voir <https://www.media-options.fr/2024/02/12/enquete-conscientisante-source-ravivee-du-syndicalisme/>

Chapitre 4 : Élargir l'enquête démocratique

Si le syndicalisme est une clé de toute stratégie de démocratisation du travail, il ne saurait en être la seule. D'abord parce que le travail ne concerne pas que les travailleuses et travailleurs, il intéresse aussi ses destinataires (client·es, usager·es...), les riverain·es, les défenseur·es du vivant, les responsables politiques, la société dans son ensemble. Ensuite parce que si la subordination capitaliste entrave tout projet de démocratisation du travail, les formes d'entreprises qui visent son dépassement – comme les coopératives de production – sont capitales. Enfin, parce qu'il faut élargir le processus de démocratisation bien au-delà du rapport salarial et y inclure le travail militant, le travail domestique...

Élargir l'enquête-action aux acteurs du territoire

L'enquête sur le travail au sein d'une organisation fait souvent ressortir l'enjeu des rapports avec les activités en amont et en aval, et avec le territoire. Qui nous fournit les matières et les informations premières ? Et qui va utiliser nos produits ou nos services ? Le périmètre de l'enquête s'en trouve ainsi élargi à d'autres établissements de l'entreprise et au territoire, aux autres travailleuses et travailleurs chez les fournisseurs, la sous-traitance et la filière, aux destinataires de l'activité, ainsi qu'aux habitant·es et à l'écosystème naturel dans lequel s'inscrit le travail. Dans nombre de secteurs (bâtiment, agriculture, transport, santé, action sociale...), cette ouverture sur le territoire confère au travail de nouvelles dimensions, fait émerger de nouvelles alliances et de nouveaux objectifs dépassant une gestion trop axée sur la rentabilité à court terme. Illustrons-le par l'expérience des agent·es de l'Office National des Forêts (ONF).

Depuis 2018, les personnels de l'ONF se mobilisent contre l'imposition par l'État d'une logique productiviste dans la gestion publique des forêts, une logique qui heurte le sens qu'ils donnent à leur travail, celui d'une régulation durable et qualitative, respectueuse de la nature. Du côté de l'emploi ils s'opposent aux gels et suppressions de poste, recours accru aux contractuels, contrats d'objectifs et de performance, etc. Du côté du travail ils contestent la conception que leur impose l'État : la forêt n'est plus qu'un espace à exploiter, industrialiser, rentabiliser, alors même qu'elle est fragilisée par le réchauffement climatique et la pollution. Ainsi on leur prescrit de sélectionner des essences à croissance rapide au détriment de la biodiversité et de privilégier les objectifs de rentabilité plutôt que la logique d'éco-régulation des forêts. Les forestiers défendent indissociablement leurs emplois, leurs conditions de travail et le sens écologique de leur travail, en affirmant qu'ils ne sont pas des « coupeurs de bois » mais des « verdisseurs de nature ».

Pour résister à ces prescriptions pathogènes et reprendre en main collectivement leur activité, les syndicats (Snupfen Solidaires et CGT Forêts) ont développé d'une part, des alliances avec des collectifs de militant·e.s écologistes et habitant·e.s, et d'autre part, une co-recherche avec des psychologues du travail au sujet de la portée politique de leur activité⁶⁶.

⁶⁶ Voir le récit et l'analyse de ces alliances dans Charlotte Glinel. Forestiers et écologistes ? L'alliance de forestiers publics et d'associations environnementalistes dans l'action publique forestière française. In Alexis Cukier, David Gaborieau et Vincent Gay (dir.). Dossier Travail et écologie, Les Mondes du travail, n°29, 2023 ; et de cette démarche syndicale dans Dominique

Le Snupfen Solidaires (majoritaire à l'ONF) décide en 2013 de s'allier au sein du collectif SOS Forêts à des associations écologistes pour publiciser et investiguer les enjeux écologiques des transformations en cours de leur activité. Il s'agit de répondre ainsi à un « besoin permanent de formation et d'information sur les écosystèmes, sur les différents modes de gestion forestière, sur les règles qui gouvernent le tiers de notre territoire et surtout, [à] un besoin de mutualisation accrue des moyens de lutte pour protéger les forêts⁶⁷ ». Cette alliance permet une activité classique de contre-expertise mais aussi des formes de mobilisation et de médiatisation telles que la Marche pour la Forêt en 2018 ou l'Assemblée pour des forêts vivantes lors de la rencontre nationale Résistances sur le plateau du Larzac en 2023, ou d'appels tels que le « Manifeste du Tronçais » en 2018 ou l'Appel pour des forêts vivantes du 2 août 2021.

Ces coopérations, alliances et prises de position communes entre les personnels en lutte de l'ONF et les collectifs écologistes (SOS Forêts, Réseau d'Action Forestière et Canopée) sont devenues possibles parce que ces derniers se sont intéressés à la dégradation du travail des forestiers confrontés aux injonctions productivistes de l'État en même temps qu'à la détérioration des forêts due au réchauffement climatique. C'est donc autour du sens du travail des forestiers, porteur d'un modèle visant à concilier santé humaine et santé des forêts, qu'ont pu se construire les alliances et un contre-projet commun de « sylviculture irrégulière ».

Ici, l'activité démocratique consiste, pour reprendre la conception de John Dewey⁶⁸, à constituer un « public démocratique » capable de publiciser le problème, enquêter sur ses causes et solutions, créer des institutions (ici l'alliance de syndicats et collectifs) pour porter la résolution du problème, et interpellier et/ou se confronter aux autres institutions concernées (ici l'État). Dans ce processus démocratique, le collectif de travail élargit le sujet politique de l'action pour intégrer les autres usager·es et défenseur·es de la forêt que sont les militant·es écologistes et les habitant·es.

Parallèlement, le Snupfen Solidaires s'est engagée, à partir de 2017, dans une co-recherche⁶⁹ sur le travail, menant une enquête collective sur les difficultés de l'activité professionnelle et syndicale sous la double contrainte du conflit avec l'État et des effets du réchauffement climatique. Cette coopération a notamment permis aux syndicalistes qui s'y sont engagés de préciser « la redéfinition collective de la doctrine »⁷⁰ par laquelle les forestiers publics articulent leurs missions de protection de la forêt, ses fonctions sociales (randonnée, promenade...), ainsi que la production de bois. Grâce à cette enquête, il devient possible d'articuler les enjeux de démocratisation du collectif de travail, du collectif syndical et du collectif constitué par l'alliance avec les associations écologistes. La co-recherche entre syndicalistes et chercheur·ses, comme l'alliance avec les écologistes, conduit non pas à décentrer les forestiers de leur activité, mais au contraire à élargir le public de l'enquête sociale autour de la démocratisation (et l'écologisation) du travail.

Dall'Armi, Daniel Pons, Ramuntcho Tellechea. Apports de la psychodynamique du travail aux militants du Snupfen-Solidaires dans leurs pratiques syndicales à l'Office national des forêts. Travailler, n°40, 2018.

⁶⁷ Extrait de la présentation du collectif sur le site de SOS Forêts France.

⁶⁸ John Dewey. Le public et ses problèmes. Farrago / Léo Scheer, 2003.

⁶⁹ Voir Stéphane Lelay et Ramuntcho Tellechea. Contre la destruction néo-managériale des forêts publiques, une coopération symbiotique discrète. Mouvements, n°116, 2024.

⁷⁰ *Ibid.*, p. 109.

Des alliances en construction

Du côté des mouvements écologistes, les Soulèvements de la Terre sont particulièrement actifs à la fois dans la démarche d'enquête et dans la construction d'alliances avec les travailleuses et travailleurs. Ainsi la « campagne contre Lafarge et le monde du béton »⁷¹ a commencé par une enquête approfondie menée par les activistes sur la filière du béton, ses approvisionnements, ses lieux de production et ses nœuds logistiques, tout comme la campagne contre les mégabassines a d'abord étudié les liens entre ces projets et le modèle agricole extractiviste. Les promoteurs des mégabassines pratiquent l'irrigation des cultures de maïs, « une plante tropicale très gourmande en eau, souvent destinée à l'exportation ou à nourrir des animaux d'élevage industriel, dans un système soumis à la spéculation sur les matières premières »⁷². Les enquêtes permettent d'identifier des cibles à privilégier pour des actions de « désarmement » visant à entraver le cycle de destruction environnementale. Les militant·es cherchent de plus en plus à tisser des liens avec les salarié·es :

« Nous essayons d'être plus actifs dans la construction d'alliances, là où l'on nous attend le moins, en allant par exemple apporter des produits paysans sur les piquets de grève des salariés de Michelin ou de l'entreprise logistique Geodis. C'est à ces endroits que l'on crée des liens. Les conversations avec les salariés nourrissent nos réflexions sur le démantèlement d'une filière. Comment s'allier avec les travailleurs et travailleuses pour qu'ils reprennent du pouvoir dans leur entreprise ? Comment faire pour ne pas avoir à choisir entre l'écologie et l'émancipation des travailleurs ? »⁷³

L'ouverture sur le territoire est aussi une nécessité pour les organisations syndicales, d'abord si elles veulent toucher les salarié·es (plus de 4 millions) des TPE et PME. La coopération des structures syndicales territoriales (Unions locale et départementales) et professionnelles (syndicats, fédérations) peut y contribuer. Mais l'ouverture sur le territoire peut aussi contribuer à développer une éthique du travail qui valorise le soin apporté aux destinataires et l'attention aux retombées écologiques et sociales de l'activité. Il devient alors possible de défendre et d'élargir ensemble le champ des communs, l'eau, les semences, les transports, la santé, la qualité du bâti et de l'urbanisme, l'information... C'est ainsi que des syndicalistes du groupe Vinci ont soutenu la lutte contre l'aéroport de Notre Dame des Landes, pourtant confié à leur entreprise⁷⁴, ou que les syndicats de la SNCF ou de l'audiovisuel public défendent l'accès au transport public et à l'information de proximité. En tant que producteurs, ils refusent de s'insérer dans l'économie générale par le seul échange marchand, mais intègrent les valeurs d'usage de la production et ses conditions naturelles.

Les intérêts et besoins des consommatrices et consommateurs s'en trouvent aussi orientés, par un dialogue citoyen, vers une vue plus large et plus durable. La représentation du clivage producteur/consommateur perd de sa pertinence dans l'esprit même des personnes engagées dans des coopérations, qui deviennent ensemble des sujets politiques. C'est par ces dialogues, alliances et luttes communes que peuvent s'articuler démocratie du travail de proximité (équipe,

⁷¹ <https://www.terrestres.org/2023/10/30/contre-lafarge-et-le-monde-du-beton/>

⁷² Léna Lazare, Martin Fraysse. Nous essayons de construire des alliances là où on nous attend le moins, Socialter, 4/07/2025

⁷³ Léna Lazare, Martin Fraysse, *ibid.*

⁷⁴ Francis Lemasson. Notre-Dame-des-Landes : comment la CGT Vinci a choisi le camp de la lutte contre l'aéroport. In *Luttes écologiques et sociales dans le monde, allier le vert et le rouge*. Éditions Textuel, 2021 (p.279-296).

service...) et démocratie sociale et politique, aux différentes échelles, du local au national et à l'international.

L'enquête et la lutte s'élargissent aussi au territoire dans le domaine culturel. Ainsi des structures spécifiques, inter-CE (CSE) ont été mises en place localement : « Travail et Culture, Centre de Recherche, d'Innovation Artistique et Culturelle du monde du travail » (TEC/CRIAC) dans les Hauts-de-France, l'ACENER (Association des comités d'entreprise de Nantes et sa région) créée par la CFDT en 1982 (jusqu'en 2013), ou le Centre de Culture Populaire de Saint-Nazaire, qui a fêté récemment ses 60 ans. Créé par la CGT, ce dernier a permis à de nombreux et nombreuses salarié.es de prendre part à des activités culturelles à l'occasion de résidences d'artistes et tissé tout un réseau entre les salarié.es et les associations culturelles.

En Italie, les ouvrier·es de l'usine (ex-GKN) de composants automobiles de Campi Bisenzio, près de Florence, mènent depuis plusieurs années une lutte acharnée pour créer une coopérative au service d'une production écologiquement soutenable (vélos-cargos, batteries sans lithium...). Afin d'élargir et pérenniser les soutiens à ce combat pour l'emploi et la redirection écologique, ils et elles ont travaillé, avec des artistes et soutiens militants, à l'écriture d'un journal de lutte, d'un film, d'une pièce de théâtre, ainsi que d'un festival annuel de littérature ouvrière qui se tient dans l'usine.

Démocratiser la gouvernance... mais aussi le travail

Porteuses de sens et de promesses démocratiques, les coopératives de production connaissent un regain d'intérêt depuis les années 2000, chez des jeunes souhaitant s'engager à travailler ou à consommer en respectant mieux l'humain et l'environnement. Abolir la subordination capitaliste en démocratisant la gouvernance de l'entreprise peut constituer un pas important vers la démocratisation du travail. C'est ce que les coopératives sont censées faire, où les dirigeant·es et la stratégie sont choisies par les votes de l'Assemblée Générale annuelle selon le principe « une personne, une voix ».

Démocratiser le travail, c'est avoir pour horizon que les travailleuses et travailleurs puissent partager la décision et donc la réflexion, la délibération et les arbitrages des conflits sur les fins, les moyens et les conditions de leur travail, jusqu'au cœur de l'activité. On pourrait penser que le statut de coopérative permet de résoudre la question. Mais les choses sont plus compliquées : il ne suffit pas de refuser en principe les logiques du capitalisme – comme celles du patriarcat ou du racisme – pour échapper à leur emprise. Il faut prendre soin de distinguer entre :

- l'affichage de principes démocratiques généraux, comme l'égalité *a priori* des pouvoirs de chacun·e (qui restent au stade de belles intentions s'ils ne sont pas concrètement mis en œuvre par les individus et les collectifs) ;
- des institutions prévoyant une égalité de statuts et la participation de tou·tes aux décisions (mais sans garantir nécessairement une égalité et une participation réelles) ;
- la démocratisation réelle du travail, avec une contribution effective de chacun·e aux décisions qui impactent son activité.

Ces distinctions permettent d'éclairer le fait qu'il y a des coopératives de production où l'on travaille en réalité de manière peu démocratique, et à l'inverse, des collectifs de travail quasiment autogouvernés – au moins temporairement - au sein d'entreprises capitalistes⁷⁵. L'analyse du fonctionnement réel des coopératives montre trop souvent la reconduction de rapports de domination et d'inégale participation démocratique. Le cas du groupe basque Mondragon (MCC) est de ce point de vue emblématique. Archétype du succès coopératif, avec ses 80 000 travailleurs dans le monde entier dont la moitié de coopérateurs (surtout au Pays Basque), Mondragon n'évoque à aucun moment l'autonomie des travailleurs dans ses « Dix Principes » fondateurs. En pratique, dans les entreprises du groupe MCC, l'emploi est stable et bien rémunéré, mais le travail semble aussi taylorisé et normé que chez ses concurrents capitalistes⁷⁶.

L'essor des coopératives d'activité et d'emploi (CAE) marque lui aussi une tentative d'émancipation, cette fois-ci de personnes venant de l'auto-entrepreneuriat : la CAE se veut une structure démocratique adaptée à leur modèle de travail souvent discontinu, assurant une sécurisation portée par une solidarité collective. Depuis, le modèle juridique a essaimé, jusqu'à donner naissance au coopérativisme de plateforme⁷⁷, utilisé par des travailleuses et travailleurs de la livraison de repas qui veulent construire une alternative au travail ubérisé.

Cependant, malgré les bonnes intentions, les entrepreneur.es en CAE peuvent rester soumis.es à la loi du marché, être subordonné.es à leurs clients, supporter en partie le risque économique de leur activité, être en concurrence entre elles et eux et se retrouver auto-asservi.es à leur travail comme la plupart des auto-entrepreneur.es. Certaines CAE comme Coopaname déploient d'ailleurs une grande inventivité pour essayer de limiter ces risques⁷⁸.

L'aspiration de jeunes actifs à une activité sensée et démocratique peut aussi se lire dans le développement récent de nouvelles coopératives de consommation. Certaines de ces coopératives permettent un exercice de la démocratie interne et favorisent chez les sociétaires les apprentissages d'écoute, de prise de parole ainsi que de prise de responsabilité. Ces expérimentations ont pu stimuler la créativité des coopérateurs et coopératrices. Cependant d'autres ont montré que les principes coopératifs pouvaient être affichés de manière formelle, tout en pratiquant des modèles de travail connus, de type hiérarchique, considérés – à tort selon nous - comme garantissant mieux la viabilité économique de la structure⁷⁹.

Pour démocratiser le travail, de bons statuts juridiques ou une bonne volonté managériale ne suffisent pas, même si ces facteurs sont bien sûr importants. Il faut surtout dégager du temps pour délibérer, instituer des pratiques de réunion permettant la prise de parole de toutes et tous, construire et confirmer par la pratique quotidienne une culture et des valeurs communes, un engagement partagé pour la coopération⁸⁰. Il faut décider les changements ou les ajustements dans les processus de travail « au ras de l'activité », au plus près du réel. Il faut mener l'enquête

⁷⁵ Thomas Coutrot. Libérer le travail-Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer, 2018, pp. 143-194

⁷⁶ Alfonso Estragó. Management in worker cooperatives: Democracy vs. dissonance, and possible overcoming approaches. Journal of Co-operative Organization and Management, n°11, 2023.

⁷⁷ <https://coursiersbordelais.fr>, <https://lescoursiersnanceiens.coopcycle.org/>

⁷⁸ Stéphane Veyer. Pirater l'entreprise. Coopaname : 20 gestes d'une subversion managériale. Les Petits Matins, 2024

⁷⁹ Hajar El Karmouni et Muriel Prévot-Carpentier, « L'idéal coopératif dans une organisation contemporaine », RECMA, n°340, 2016, p. 78-92.

⁸⁰ Laurence Ruffin. Petit manuel de partage du pouvoir dans l'entreprise. Fondation Jean Jaurès, 2024. <https://www.jean-jaurès.org/publication/petit-manuel-de-partage-du-pouvoir-dans-lentreprise/>

sur le travail réel, développer la formation également⁸¹. Il faut aussi des enquêtes, échanges et coopérations avec les destinataires du travail et les habitant·es. Bref, démocratiser, c'est du travail !

Il faut se rendre à l'évidence : dans une structure à gouvernance démocratique, le fonctionnement délibératif n'est jamais acquis une fois pour toutes et demande un travail quotidien, patient et toujours singulier, situé dans le « ici et maintenant » d'un groupe faisant communauté d'activité.

Le travail de la démocratie à la coopérative Vio.me

L'expérience de l'entreprise en autogestion Vio.Me, à Thessalonique (Grèce)⁸², illustre bien tous ces enjeux. Les travailleurs de Vio.Me, une usine de matériaux de construction, ne sont plus payés depuis plusieurs mois, avant que le propriétaire n'abandonne finalement l'usine. L'assemblée générale décide en octobre 2011 de l'occuper et de la faire fonctionner sous contrôle ouvrier en suivant le principe de la démocratie directe. La production redémarre en février 2013. Progressivement, l'usine abandonne la production de matériaux de construction et le traitement par produits chimiques pour ne fabriquer que des produits ménagers certifiés « bios ». Malgré les difficultés économiques et politiques, l'assemblée des travailleurs se réunit tous les jours, chaque semaine pour les décisions stratégiques, et toutes les deux semaines en commun avec l'association « Solidaires de Vio.Me », qui joue un rôle important dans l'activité de production et de commercialisation, mais aussi de promotion de l'autogestion au niveau national et international. L'expérience de démocratisation du travail à Vio.Me a plusieurs caractéristiques, qui reflètent son histoire propre mais aussi des enjeux plus généraux.

1. Démocratiser le travail n'est pas toujours un objectif initial, c'est souvent par la force des choses, pour régler des problèmes, que des collectifs de travail sont amenés à s'y intéresser. Pour les ouvriers de Vio.Me, la priorité était de continuer l'activité, la question de l'autogestion est arrivée après.

2. Démocratiser le travail, c'est remettre en cause les hiérarchies de pouvoir liées à la division technique du travail : cela suppose par exemple de se réapproprier les outils, les savoir-faire, les lieux de travail, en favorisant la polyvalence et la rotation des tâches... Dans le cas de Vio.Me, les ouvriers qui ont décidé d'occuper l'usine sont des ouvriers non qualifiés, surtout des manutentionnaires. De ce fait, ils n'investissent d'abord qu'une partie de l'usine, et doivent faire appel à des compétences extérieures pour se réapproprier le laboratoire de chimie.

3. Démocratiser le travail, c'est donc aussi partir de la connaissance qu'ont les personnes de leur travail réel pour leur permettre de s'exprimer, autant que les spécialistes, sur les enjeux de conception des produits et services, de qualité du travail, d'innovation technique et d'approvisionnement, de résolution de problèmes dans les relations de travail, de politique commerciale... Dans le cas de Vio.Me, toutes ces questions peuvent être discutées dans les

⁸¹ Les formations en situation de travail, basées sur l'analyse de l'activité, articulent particulièrement ces dimensions d'expression et de capacités à agir. Voir par exemple Patrick Obertelli et Richard Wittorski (dir.), *Les questions de démocratie dans les transformations du monde actuel*. Champ social, 2021.

⁸² Le passage sur Vio.Me reprend des éléments de Alexis Cukier, *Le travail démocratique*, op. cit., 2018 et s'appuie sur des observations à Thessalonique en 2016.

réunions quotidiennes, même si le développement de l'entreprise a conduit à embaucher des spécialistes comme un responsable marketing et réseaux sociaux.

4. Démocratiser le travail, c'est aussi redéfinir les finalités du travail, et pour cela discuter sur les besoins, enquêter sur le devenir de l'activité, partager la décision avec les usager·es et destinataires du travail : ici le collectif « Solidaires de Vio.Me » réunit régulièrement travailleurs, soutiens militants et usager·es. Un ouvrier restitue ainsi la prescription que les soutiens militants ont fait aux travailleurs de l'usine : « puisque nous vous aidons à reprendre l'usine, nous vous demandons de produire des choses qui nous seront utiles et que nous pourrions vous acheter »⁸³. D'où la décision de produire essentiellement des produits ménagers bios et bon marché.

5. Démocratiser le travail, cela peut être aussi ouvrir le lieu de travail sur l'extérieur, pour que les usager·es et habitant·es y trouvent une place. Ainsi, l'usine de Vio.Me devient en 2016 le principal lieu de stockage des médicaments et vivres récoltés par la campagne de solidarité populaire envers les migrant·es dans la ville.

6. Démocratiser le travail peut impliquer de se mettre à distance de la logique concurrentielle du marché, pour ne pas avoir à sacrifier sous sa pression la démocratie, la qualité du travail ou le temps de délibération. Dans le cas de Vio.Me, le marché est largement remplacé par un réseau de soutien militant (qui achète, et en partie distribue et promeut les produits) ; cependant, ce travail militant est bénévole et inégalement réparti entre individus, réseaux et collectifs.

7. Démocratiser le travail, c'est aussi porter cette cause dans le débat public, auprès des client·es, des pouvoirs publics, de l'ensemble de la société. Dans le cas de Vio.Me, si certains ouvriers se sont formés à cet enjeu, ce sont souvent les mêmes qui prennent la parole en public, sont mis en avant dans les événements promotionnels et militants, etc.

8. Démocratiser le travail, c'est aussi partager le temps de travail, égaliser les rémunérations, permettre à toutes et tous d'accéder à des formations, à d'autres emplois. De ce point de vue, comme c'est souvent le cas pour les entreprises récupérées, la précarité juridique et économique, la nécessité de se défendre contre la répression étatique, l'énorme quantité de temps et d'énergie pour faire fonctionner l'activité malgré tout, constituent des entraves à la démocratisation effective du travail.

Politiser le travail reproductif

Le travail domestique ou reproductif désigne l'ensemble des activités invisibilisées mais indispensables à la survie et au bien-être des individus et des sociétés : préparer les repas, nettoyer, prendre soin des enfants, des personnes âgées ou malades, organiser la logistique quotidienne... Ce travail, en grande majorité assuré par les femmes, constitue la base sur laquelle repose la production économique et sociale. Pourtant, il reste dévalorisé, invisible et non reconnu comme une contribution légitime au même titre que le travail rémunéré.

⁸³ Makis Anagnostou, travailleur de Vio.Me, entretien en avril 2016.

Politiser la question du travail domestique revient à mettre en lumière ses enjeux sociaux, économiques et de justice. Il ne s'agit pas simplement d'un choix privé ou d'une question familiale : c'est une question profondément politique, car elle engage l'organisation collective, la répartition des richesses, l'égalité entre les sexes et le respect des droits fondamentaux. Refuser d'en débattre sur la scène publique, c'est perpétuer un système qui exploite de manière silencieuse et gratuite la moitié de l'humanité.

Une manière de politiser cette question est celle du droit : si l'on admet que le travail domestique est un travail à part entière, il devient logique de lui accorder des droits similaires à ceux du travail salarié. On peut mentionner la réflexion du collectif La Syndicale⁸⁴ au sujet d'un « Code du travail reproductif » : par exemple, le droit à l'arrêt en cas de maladie ou d'accident. Aujourd'hui, une personne qui se blesse en effectuant une tâche ménagère ne bénéficie d'aucune protection particulière, alors même qu'elle assume une activité essentielle. De même consacrer du temps au soin et à l'entretien du foyer pourrait ouvrir des droits à la retraite, à des prestations sociales ou à une prestation compensatoire lors du divorce. Sans cela, nombre de femmes se retrouvent pénalisées financièrement à long terme. C'est l'ensemble du Code du travail, du Code de la santé et du Code civil qui doivent être repensés et transformés au prisme de la démocratisation du travail reproductif.

Reconnaître le travail domestique comme un enjeu politique n'est pas seulement une affaire de droits individuels, c'est aussi un levier pour rééquilibrer les relations de genre, réduire les inégalités économiques et améliorer la qualité de vie de toutes et tous. Il s'agit également de repenser la valeur du travail dans son ensemble : pourquoi certaines activités productives, parfois nuisibles pour l'environnement, sont-elles hautement valorisées, tandis que les activités de soin, essentielles à la vie, sont dépréciées ? Politiser le travail domestique, c'est remettre au centre la question du bien-être collectif et du sens du travail.

Nous l'avons dit, la démocratie est une forme de vie : elle ne peut se limiter au travail salarié formel mais doit nécessairement concerner aussi le travail bénévole, militant, domestique. Reconnaître que les activités de reproduction sociale sont un travail est un enjeu démocratique majeur, comme l'ont montré les théories et luttes féministes. De ce point de vue, on comprend pourquoi les institutions du capitalisme, du patriarcat, du racisme⁸⁵, sont des obstacles à la démocratisation du travail : elles refusent le principe même d'une délibération entre égales et égaux et entravent la participation de toutes et tous à la décision sur ce qui doit être ou non du travail, ou sur la distribution de la valeur créée (voir le chapitre 5).

La démocratisation du travail de reproduction sociale est trop peu mise en débat. On en reste souvent à une conception simpliste et individualiste d'une répartition égalitaire des tâches, sur le mode de la bonne volonté individuelle : comme si en la matière le travail prescrit était la même chose que le travail réel, comme si les inégalités entre femmes et hommes et les rapports sociaux de genre pouvaient s'effacer par la magie de notes écrites sur un tableau ou un frigidaire... Se posent en fait des questions complexes de charge mentale, de niveaux différenciés de pénibilité, de rapport aux temps de loisir, de travail salarié et de travail bénévole,

⁸⁴ Hugo Borsier. Partage des tâches : des codes à changer. Politis, 18/12/2024

⁸⁵ Fabrice Dhume. Du racisme institutionnel à la discrimination systémique ? Reformuler l'approche critique. Migrations société, 163(1), 2016, 33-46.

de rapport au voisinage, au reste de la famille, aux ascendants et aux descendants, d'inscription ou non dans un collectif de travail domestique.

Pour réfléchir à la complexité de la remise en cause de la division inégalitaire du travail domestique, on peut renvoyer à la typologie, basée sur une enquête sociologique, des formes d'« autogouvernement domestique » à la ZAD de Notre-Dame-des-Landes⁸⁶. L'autrice décrit deux pôles (rotation programmée des activités et individualisation stricte), avec des versions intermédiaires : « au pôle extrême, on trouve le modèle de rotation programmée des activités. C'est le cas du comité de soutien (dont une grande partie des membres vit en squat autogéré) qui a pris en charge la Chateigne lors d'un de nos séjours de 2013 et qui a prévu une stricte répartition des tâches, de l'approvisionnement à la confection des repas et à l'entretien du lieu sur la base de la rotation des tâches ».

D'un autre côté, on trouve une absence de collectif de travail et un « chacun pour soi » : « l'autre versant extrême de la répartition des tâches consiste à faire chacun son repas et sa vaisselle, comme c'est le cas de plusieurs collectifs d'habitants ». Il existe également des formes intermédiaires : « une improvisation souple de la répartition des tâches qui fait que tout le monde fait un peu tout : 'tout le monde' fera un peu à manger et un peu de vaisselle, mais certain-e-s en font plus que d'autres » (modèle de l'improvisation souple) et « une version spontanéiste des tâches ménagères en limitant volontairement les opérations de préparation, où tout le monde, tour à tour, contribue sur le long terme à faire à manger et à faire la vaisselle, en suivant un principe de plaisir, avec une répartition 'à la louche' qui semble s'équilibrer » (modèle spontanéiste de la réduction du travail domestique).

Comme le dit Geneviève Pruvost, La démocratisation du travail de reproduction sociale nécessite d'« expérimenter, outils et casserole en main, l'abolition de la division entre travail intellectuel et travail manuel » et suppose aussi des formes d'apprentissage et de transmission dans la mesure notamment où il faut « suffisamment de personnes à avoir expérimenté différentes formes d'autonomie pour transmettre aux nouveaux venus leur savoir-faire ».

Comme dans le travail professionnel, l'expérience de coopération dans le travail domestique dépend de la composition du collectif de travail (nombre de personnes dans le foyer, famille, colocation...), de la nature des tâches, ainsi que des autres activités de travail (domestique dans d'autres lieux, salarié ou bénévole) dont ce travail domestique dépend. Ici, l'essentiel est sans doute dans l'acquis du féminisme matérialiste : les activités domestiques sont du travail : le démocratiser, le partager à égalité, est un objectif révolutionnaire et complexe, qui invite à des choix techniques, organisationnels, des arbitrages temporels, une attention aux rapports sociaux dans et en dehors du collectif de travail, des expérimentations et enquêtes. Créer les conditions de la démocratie dans toutes les sphères et dans tous les moments de la vie sociale, c'est du travail.

En définitive, démocratiser le travail par en bas ne se résume pas à des revendications ponctuelles : il s'agit de développer une véritable culture démocratique, de donner aux

⁸⁶ Geneviève Pruvost. Critique en acte de la vie quotidienne à la ZAD de Notre-Dames-des-Landes. Politix, n°117, 2017, p. 35-62, en ligne : <https://shs.cairn.info/revue-politix-2017-1-page-35?lang=fr>. (pp. 51 à 54).

personnes le temps, les droits et les institutions dont elles ont besoin pour reprendre du pouvoir sur leur travail et transformer en profondeur les rapports sociaux et professionnels.

Chapitre 5 : Démocratiser par en haut : quelles propositions politiques ?

Il existe de nombreuses propositions, plus ou moins radicales, pour démocratiser l'entreprise, sa gouvernance et ses instances dirigeantes. Mais quelles propositions politiques pouvons-nous porter pour démocratiser le travail, pour instituer en pratique un plus grand pouvoir des travailleuses et travailleurs sur le travail tel qu'il se fait ?

L'ensemble de ce manifeste le montre : la démocratisation du travail part d'en bas, du mouvement réel de la société, du pouvoir d'agir subversif que recèle l'écart entre travail prescrit et travail réel, du déploiement du travail vivant et des enquêtes, initiatives et luttes qui le renforcent. Cependant les interventions syndicales, ergonomiques, écologistes, féministes, aussi inventives soient-elles, se heurtent à la violence et l'inertie des rapports de pouvoir. Si elles restent isolées et sans relais institutionnels, elles s'épuisent à ouvrir des brèches que les dominants s'empressent de refermer en démantelant les conquies sociaux, en introduisant de nouvelles technologies de contrôle, en externalisant des activités, en harcelant des militant·es... C'est ce que montrent les exemples présentés au cours du manifeste, tels ceux de l'usine Mobovie, de la coopérative Vio.Me, des forestiers de l'ONF... C'est aussi l'expérience vécue lors du premier confinement de la crise Covid : à l'hôpital, à l'école et dans de multiples lieux de travail publics ou privés, les travailleurs et travailleuses, parfois avec leur encadrement de proximité, ont dû prendre en main l'organisation de leur travail face à des directions incapables de repenser le travail réel à l'aune des contraintes sanitaires⁸⁷. Mais cette « parenthèse enchantée » d'autonomie au travail s'est refermée dès « le retour à l'anormal »⁸⁸...

Les initiatives démocratiques d'auto-organisation du travail par en bas sont fécondes mais elles rencontrent des obstacles qui bloquent leur pérennisation et leur généralisation. D'où la nécessité d'inventer les institutions aptes à soutenir la démocratisation du travail dans la durée, à conforter la puissance sociale que confère le travail réel. Les propositions politiques doivent bien sûr traiter de l'emploi, des salaires et du temps de travail, comme le prône souvent la gauche. Pour autant, de nouvelles propositions doivent émerger et concerner le travail réel et l'autonomie au travail, sur lequel la gauche est quasi muette. Ce sont les voies de ces institutions démocratiques du travail réel que veut explorer ce cinquième et dernier chapitre de ce Manifeste.

Nous n'y sommes pour rien ! Le déni du patronat et des gouvernements

Maladies professionnelles encore et toujours, accidents graves et mortels à des niveaux records, troubles psychiques et arrêts maladie en abondance, démissions en pagaille... Le patronat ne peut que constater les dégâts mais il prétend n'y être pour rien. C'est la faute aux salariés négligents, aux médecins qui signent des arrêts de complaisance, aux jeunes qui ne veulent plus travailler. Il faut réduire les allocations chômage, conditionner le RSA à un emploi forcé, repousser sans cesse l'âge de la retraite... Tout sauf remettre en cause sa domination sur l'organisation du travail.

⁸⁷ Maud Gelly, Alexis Spire. Soigner sans compter. Les agents de l'hôpital public face à l'épidémie de Covid-19. Revue française des affaires sociales, (4), 2021

⁸⁸ Alain Deneault. Retour à l'anormal. L'Inconvénient, (82), 2020, p. 8-10.

Le mouvement massif contre la réforme des retraites a pourtant montré un refus du travail tel qu'il est aujourd'hui organisé. Pour y répondre, le gouvernement a voulu impulser une négociation interprofessionnelle sur un « Pacte de la vie au travail » (Elisabeth Borne), puis un « conclave » (François Bayrou), puis une « conférence sociale » (Sébastien Lecornu)... Mais le Medef, à chaque fois, a refusé toute discussion sur la pénibilité et les conditions de travail, et *a fortiori* sur l'organisation du travail. Déjà en 2013, l'accord interprofessionnel sur la « Qualité de vie au travail » (QVT), signé par quatre confédérations syndicales, réaffirmait que « l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur ». Pour le Medef, on peut négocier sur l'emploi et le contrat de travail, mais pas sur le travail et son organisation : « une fois le contrat de travail conclu, son exécution se situe dans le cadre de la subordination juridique ou du pouvoir de direction du chef d'entreprise »⁸⁹. Nous n'avons cessé de le montrer : ce monopole est pourtant injustifiable s'agissant de décisions d'une importance aussi vitale pour la santé, la nature et la démocratie.

Réformer le management ? Des réformateurs inconséquents

Une fraction plus éclairée des élites, qu'on qualifiera de sociale-libérale, reconnaît qu'il y a un problème. C'est certes un début, mais les solutions proposées sont malheureusement inopérantes. Ainsi deux récents rapports⁹⁰ issus de cette mouvance, qui s'appuient sur et citent les travaux des ergodisciplines, prennent acte des difficultés que rencontrent aujourd'hui les entreprises pour recruter, fidéliser et motiver leurs salariées : les conditions du travail et son organisation sont explicitement mises en cause. Mais quelles solutions proposent-ils ? Pour l'essentiel, leur réponse est qu'il faut mieux sélectionner et former ces managers car c'est à eux qu'appartient désormais de produire les réalisations concrètes qui donnent du sens au travail »⁹¹ et de faire la preuve de « leur présence attentive et respectueuse à leur équipe »⁹².

C'est sans doute beaucoup demander à des encadrant·es qui sont déjà souvent en état de souffrance, coincé·es entre le marteau des changements incessants, des objectifs imposés et inatteignables, et l'enclume des collectifs de travail désemparés. Surtout, exhorter les managers à être « présents » et « respectueux » permet d'éviter les questions, pourtant décisives, de l'organisation du travail. Il est certes préconisé de « renouveler la démocratie au travail en généralisant le dialogue professionnel sur la qualité et l'organisation du travail »⁹³ : fort bien, mais cette tâche est laissée à la négociation entre « partenaires sociaux » ... et donc au bon vouloir du Medef. L'accord QVT de 2013, déjà cité, suggérait l'installation d'« espaces de discussion sur le travail » : plus de dix ans après, ces espaces sont restés des vœux pieux. Sur ce sujet la négociation collective est dans l'impasse.

⁸⁹ Jacques Freyssinet, « L'échec d'une négociation multidimensionnelle sur le travail », Eclairages Ires n°29, Avril 2024

⁹⁰ Il s'agit du rapport des Assises du travail, Re-considérer le travail. Rapport des garants des Assises du travail (2023), de Sophie Thiéry et Jean-Dominique Sénard, et du Manifeste Du sens à l'ouvrage. Comprendre les nouvelles aspirations dans le travail, de Jean-Baptiste Barféty, parrainé par Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard. Nicole Notat et Sophie Thiéry sont d'anciennes responsables de la CFDT, Jean-Dominique Sénard est président de Renault, Jean-Baptiste Barféty est directeur exécutif de la chaire ICP-Essec et membre de l'Inspection générale des affaires sociales.

⁹¹ Re-considérer le travail, p. 4.

⁹² Manifeste « Du sens à l'ouvrage », p. 47.

⁹³ Re-considérer le travail, p. 24.

Les réformateurs ont néanmoins une proposition intéressante : faire de l'écoute des salarié·es le dixième principe fondamental de la prévention des risques professionnels⁹⁴. Cette proposition est notamment portée par le Projet 4121, une association de préventeurs et de dirigeants d'entreprise dont le nom fait référence à l'article du Code du travail (L 4121) qui rend les employeurs responsables de la santé physique et mentale de leurs employés. Écouter les salariés, et surtout les entendre, serait un pas en avant pour faciliter la prise en compte du travail réel et donc rééquilibrer le rapport de forces dans les décisions d'organisation du travail. Mais les « décideurs » ont manifestement mis ce rapport et cette proposition à la poubelle.

Des partis de gauche muets sur le travail, des syndicats en quête de stratégie

À gauche, c'est le mutisme : aucun parti n'a de réflexion ni de propositions sur la démocratisation du travail réel. Le Parti socialiste, qui a porté en 1982 la loi Auroux instaurant le droit d'expression des salariés sur les conditions et l'organisation du travail, semble l'avoir complètement oubliée, et les autres partis ne semblent pas plus intéressés⁹⁵.

Les syndicats, eux, ne peuvent rester indifférents : ils voient bien les dégâts des organisations néolibérales et les attentes des salarié·es pour retrouver du sens à leur travail. On l'a vu, même si c'est à une échelle encore limitée, ils mènent des enquêtes-action sur le travail réel pour construire des réflexions et mobilisations collectives, ils forment leurs militant·es à cet effet. Ils demandent des négociations sur l'organisation du travail mais se heurtent au mur patronal et gouvernemental. La CFDT revendique la mise en place d'un « dialogue professionnel »⁹⁶ où les salarié·es pourraient échanger avec leurs managers sur l'organisation du travail. La CGT, elle, propose le rétablissement des CHSCT et surtout une rénovation du droit d'expression, qui porterait « sur la qualité et l'organisation du travail, sans la hiérarchie et avec, s'ils le souhaitent, un élu du personnel (3 heures/mois) »⁹⁷. Force Ouvrière, l'Unsa, la FSU ou l'Union Syndicale Solidaires demandent le rétablissement des CHSCT, avec pour Solidaires un crucial « droit de veto » sur les décisions d'organisation du travail susceptibles de porter atteinte à la santé des salarié·es.

Ancrer la protection sociale dans le travail

La protection sociale est attaquée par des gouvernements qui considèrent que son coût est excessif. Pourtant, beaucoup des coûts qu'elle supporte résultent des choix des entreprises en matière d'organisation du travail. Il faut repenser les politiques de protection sociale en fonction du travail réel.

Comment résister à un ordre toxique pour la santé ou l'environnement quand on est en intérim ou en CDD ? À gauche et dans le mouvement syndical, on a fort heureusement des propositions pour sécuriser la condition salariale : limiter drastiquement la sous-traitance et les contrats précaires, notamment en supprimant les aides publiques aux entreprises qui en abusent ;

⁹⁴ « Ajouter un 10ème principe général de prévention à l'article L.4121-2 du Code du travail : écouter les travailleurs sur la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales », Re-considérer le travail, p.9.

⁹⁵ Bruno Palier. Les partis de gauche peinent à s'emparer des enjeux du travail. Editions Législatives, 10/07/2024, <https://www.editions-legislatives.fr/actualite/bruno-palier-les-partis-de-gauche-peinent-a-semperer-des-enjeux-du-travail/>

⁹⁶ CFDT. Le travail que nous voulons : les revendications de la CFDT pour faire vivre la démocratie au travail. 2025, p. 4 (disponible en ligne).

⁹⁷ Repères revendicatifs CGT. Fiche n° 18 : Droit et liberté d'intervention, d'expression de la, du salarié·e (en ligne : https://www.cgt.fr/sites/default/files/2018-08/_2018_51congres_reperesrevendicatifs_livre_0.pdf).

reconnaître et imputer aux employeurs toutes les pathologies d'origine professionnelle, en particulier psychiques ; redonner vie aux contre-pouvoirs que sont les instances élues du personnel, mises à mal par les réformes sur demande du Medef...

Le « Manifeste Travail »⁹⁸ propose de le démarchandiser en garantissant un revenu (nous dirions un salaire) et des droits sociaux détachés de l'emploi. La CGT, Solidaires ou le Réseau Salariat (dans le prolongement des travaux de Bernard Friot) revendiquent le maintien du salaire et des droits au-delà de l'emploi occupé, par une « sécurité sociale professionnelle » ou « un salaire à la qualification personnelle ». Réduire la précarité salariale serait une avancée démocratique considérable pour améliorer les conditions de travail et la santé au travail.

L'assurance-maladie a elle aussi besoin d'être réorientée en partant du travail : ainsi les inégalités sociales de santé ne peuvent être combattues sans s'attaquer à l'une de leurs causes fondamentales, les inégalités sociales d'expositions aux risques professionnels. Autre exemple, la flambée des indemnités journalières pour maladie : au lieu de faire la chasse aux médecins accusés d'« abuser » des arrêts maladie, la Sécurité sociale ferait bien mieux d'instaurer des pénalités dissuasives pour les entreprises où les conditions de travail rendent malades les salarié·es.

Même chose du côté des retraites : il faut sans doute augmenter le taux d'emploi des salariés âgés, mais au lieu de le faire en repoussant sans cesse l'âge de la retraite, les pouvoirs publics devrait bien plutôt mener une politique résolue d'amélioration des conditions de travail, afin d'éviter les départs précoces pour raisons de santé ou d'invalidité : ainsi chaque année plus de 100 000 salariés sont licenciés pour « inaptitude au travail », dont la plupart ne retrouveront pas d'emploi.

Quant aux politiques de formation professionnelle, urgentes face à l'ampleur des innovations en cours et des reconversions nécessaires, elles devraient s'appuyer à la fois sur l'analyse des situations de travail réel expérimentées par les salarié·es, sur les situations liées aux nouveaux métiers, et surtout sur la mise en liens de ces situations afin d'identifier et de reconnaître les compétences transversales⁹⁹ : cette reconnaissance sociale permet seule des parcours professionnels de promotion sociale au lieu de fabriquer du déclassement et de l'exclusion.

Au-delà du salariat classique, nous l'avons vu, la démocratisation du travail et de la société passe par l'essor d'entreprises non capitalistes, dirigées par leurs travailleuses et travailleurs ainsi que par les parties concernées par les résultats du travail (riverains, collectivités, associations...). Si l'autoritarisme au travail favorise la passivité politique et l'extrême-droite, nombre d'études montrent à l'inverse que les salariés qui participent activement aux décisions dans leur travail et leur entreprise s'engagent davantage dans la vie associative et citoyenne¹⁰⁰. Les politiques publiques devraient favoriser à tout crin ces formes de gouvernement démocratique, en aidant à la reprise des entreprises par leurs salariés, en facilitant leur financement par les banques et en les privilégiant dans les commandes publiques.

⁹⁸ Isabelle Ferreras, Julie Battilana et Dominique Méda, *Le manifeste Travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, Paris, Seuil, 2020

⁹⁹ Emmanuel de Lescure, Nicolas Divert, Fabienne Maillard (dir.). *La Formation continue au Service des Reconversions ?* Presses Universitaires de Rennes, 2025

¹⁰⁰ Anne-Cécile Wagner. *Coopérer, les Scop et la fabrique de l'intérêt collectif*. Paris, CNRS Éditions. 2022

Mais nous le savons aussi (chapitre 4), même dans ces entreprises-là, la démocratie du travail au quotidien, telle que nous l'entendons, n'est pas acquise. C'est pourquoi, au-delà des propositions nécessaires de démocratisation de la gouvernance, il faut instituer dans ces entreprises comme dans les autres, de nouveaux droits politiques pour les travailleurs et travailleuses.

Instituer le droit d'expression, délibération et décision des salarié·es sur leur travail

Il est maintenant clair que les salarié·es doivent avoir leur mot à dire sur leur travail, c'est-à-dire participer aux délibérations et décisions, et à leur mise en œuvre : ayant seul·es la connaissance de leur travail réel, leurs savoirs d'expérience sont indispensables pour améliorer la qualité, les finalités et l'organisation du travail, les rendre soutenables humainement et écologiquement.

Le blocage patronal ne laissant aucun espoir du côté de la négociation collective, nous pensons nécessaire de recourir à la loi pour organiser ce « mot à dire » des salarié·es, cette conquête de l'autonomie au travail. La dernière fois que la gauche a prêté attention au travail, ce fut il y a plus de quarante ans, avec la création des groupes d'expression dans le cadre des lois Auroux de 1982. Il s'agissait alors, sous l'inspiration de la CFDT, de répondre à la crise du « travail en miettes », aux révoltes des ouvriers des usines tayloriennes et aux aspirations autogestionnaires des années 1970.

Le droit d'expression de 1982 a rapidement déperî, du fait de l'opposition patronale et du faible engagement, à l'époque, de la plupart des organisations syndicales, mais aussi d'une insuffisante codification : laissée à la discrétion de la négociation d'entreprise, sa mise en œuvre, le plus souvent organisée par les managers, n'a pas suscité l'adhésion des salariés. Ces groupes d'expression ont souvent été dévoyés en cercles de qualité, avant de disparaître.

Les espaces de discussion animés par la hiérarchie ne permettent pas de libérer la parole des salariés sur leur travail, comme le confirme une étude récente de l'Ires¹⁰¹. Dans le cadre d'un rapport salarial qui se définit par la subordination, il importe que l'expression des salariés soit libre, donc sans présence hiérarchique. Les propositions qui résultent de la construction patiente d'un point de vue commun entre collègues sur la qualité et le sens de leur travail et sur les manières de le faire valoir, peuvent alors avoir un véritable poids.

La première mesure nécessaire est de revenir sur les ordonnances travail de septembre 2017 qui ont supprimé les délégués du personnel et les Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), les instances représentatives proches du terrain et du travail réel. Il faut à la fois des institutions représentatives autonomes pour délibérer, décider, s'organiser, et des institutions communes avec la direction dans lesquelles les salarié·es aient plus de pouvoir – c'est ce que doivent devenir les nouveaux CHSCT, avec des prérogatives élargies et des moyens renforcés.

Comment prétendre aider les salariés à participer aux décisions qui les concernent sans rénover profondément leur droit d'expression sur leur travail, sans leur donner des moyens de peser vraiment sur les choix d'organisation ? Les impératifs de la santé publique, d'une véritable

Camille Dupuy, Alexis Louvion, Jules Simha. L'expression directe et collective en entreprise : des chiffres aux pratiques. Agence d'Objectifs Ires-CFTC, 2024.

efficacité économique et écologique conçue selon les critères des personnes concernées et non des seuls patrons et bureaucrates, d'un renouveau démocratique, nous en font l'obligation. C'est ce droit d'expression, de délibération et de décision que visent à instituer les propositions qui suivent.

...par l'élection de représentant·es du travail réel

Selon l'évaluation officielle des ordonnances Travail de 2017¹⁰², la suppression des délégués du personnel et des CHSCT (Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) a coupé les racines de la représentation collective du personnel en l'éloignant du travail réel, et a affaibli la protection de la santé au travail. Ainsi, les CSSCT (Commissions santé, sécurité et conditions de travail), censées avoir succédé aux CHSCT ont une couverture et des prérogatives très réduites. La santé au travail est la « grande perdante des ordonnances de 2017 »¹⁰³.

Pour améliorer les politiques de prévention des atteintes à la santé au travail, et renforcer le pouvoir d'agir démocratique des travailleur·es sur le travail, nous proposons l'élection de « représentants du travail réel », obligatoire pour les entreprises et les établissements à partir de 11 salariés. Cette nouvelle institution permettra d'organiser la prise de parole des salarié·es sur leur travail réel, la remontée d'informations et de propositions d'amélioration sur son organisation au plus près du terrain. Les représentant·es du travail réel siègeront, avec les représentants de la direction, dans un CHSCT rénové qui se réunira tous les mois. Cette instance aura des droits élargis, incluant l'analyse des impacts de l'activité de l'entreprise sur l'environnement, et un droit de veto suspensif sur les décisions managériales menaçant la santé humaine ou environnementale.

Les représentant·es du travail réel seront élu·es de la même façon que les anciens DP (délégués du personnel), soit sur liste syndicale au premier tour. Ils auront des attributions mixant celles des DP et des CHSCT : ils et elles mèneront des enquêtes sur le travail réel à l'occasion de plaintes de salarié·es, d'accidents du travail ou d'événements de santé au travail ou environnementale, de changements techniques ou organisationnels, mais aussi dans le cours normal de l'activité des collectifs de travail. Ils et elles disposeront pour ce faire d'un temps de délégation suffisant, par exemple de 15 h par mois.

Pour assurer efficacement leurs fonctions, et en particulier l'animation des réunions d'expression, les représentant·es du travail réel bénéficieront de formations spécifiques à l'élucidation des enjeux individuels et collectifs du travail réel. Le mouvement syndical a déjà élaboré et expérimenté de telles formations dans les recherches-actions que nous avons évoquées (chapitre 4).

...par l'instauration de nouveaux droits à la délibération et la décision sur le travail

La participation des salarié·es aux décisions qui concernent leur travail et la prévention des atteintes à leur santé est un facteur majeur d'efficacité et de bien-être au travail, selon le rapport officiel des Assises du travail. Pourtant le management en France est particulièrement vertical : les salarié·es de notre pays sont, relativement au reste de l'UE, parmi les moins consulté·es sur

¹⁰² France Stratégie. Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail, 2021

¹⁰³ Frédéric Rey, Catherine Spieser, Pascal Thobois. La santé au travail, grande perdante des ordonnances de 2017, Rapport Ires CFTC. 2024

ces décisions, selon un autre rapport officiel¹⁰⁴. Les risques psychosociaux et la perte de sens du travail qui en résultent ont un coût économique et sanitaire élevé. En outre, nous l'avons vu, l'absence d'autonomie et de consultation au travail impacte lourdement la vie démocratique de la cité.

Afin d'avoir leur mot à dire sur l'organisation de leur travail, les équipes de travail pourront se réunir, avec le ou la représentant·e du travail réel, et discuter de leur travail aujourd'hui, de ce qu'il pourrait être demain. Elles élaboreront des propositions précises pour améliorer tant la qualité des produits et services que leur impact sur la santé et la nature. Les élu·es devront apprendre, par des formations adaptées, à organiser la discussion : en partant des témoignages à propos du travail réel, en passant par la confrontation des points de vue, puis la formulation de propositions, pour finir par la délibération à proprement parler, où l'on décide du choix des propositions à porter à l'employeur.

Le droit d'expression des lois Auroux figure toujours dans le Code du travail. Sa rénovation s'organiserait autour de trois axes :

- un accroissement du temps alloué aux salarié·es (passant d'un minimum de 6 heures par an à ½ journée par mois)
- une animation des réunions par les représentant·es du travail réel en l'absence de la hiérarchie
- une obligation de réponse explicite de celle-ci aux propositions portées par les représentant·es au nouveau CHSCT.
- une possibilité de recours extérieur pour les représentant·es des travailleur·es en cas de désaccord avec l'employeur.

...par l'obligation de réponse du management et de la direction

Ce dernier aspect mérite d'être détaillé. Les représentant·es établiront l'ordre du jour et rédigeront les comptes rendus, incluant les propositions des équipes pour l'amélioration de l'organisation du travail et de son impact sanitaire et environnemental. Ils elles présenteront à la direction ces propositions lors des réunions du CHSCT et en assureront le suivi. La direction devra présenter une réponse motivée à chaque proposition dans un délai de trois mois.

Ce point est important car il met en place une épée de Damoclès, grâce à l'article L 4121 déjà évoqué du Code du travail : au cas où l'employeur a refusé de mettre en œuvre une préconisation du CHSCT qui aurait pu éviter un accident ou une maladie professionnelle survenus par la suite, sa responsabilité civile et pénale peut être engagée au titre de la faute inexcusable. Mais sans attendre l'accident, en cas de désaccord persistant de l'employeur, et si les élu·es considèrent qu'il y a là un danger grave et imminent, des instances extérieures comme l'Inspection du travail ou le tribunal d'instance pourront être saisies pour arbitrage¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Igas. Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche. 2025

¹⁰⁵ Sur ce sujet, notamment, voir la tribune collective « Après France Télécom : de nouveaux droits démocratiques pour la santé au travail et l'environnement », <https://atelierstravailtdemocratie.org/Apres-France-Telecom-de-nouveaux-droits-pour-la-sante-au-travail-et-l->

Dans ce cadre, les managers de proximité pourraient retrouver un sens à leur travail, en se mettant au service pas seulement des critères gestionnaires et financiers mais de la qualité du travail de leurs équipes : au lieu d'être cantonnés à relayer les décisions venues d'en haut, ils exerceraient alors un rôle, bien plus stimulant, d'intermédiation entre les impératifs du travail et des collectifs et la stratégie de l'entreprise.

Réduire le temps de travail subordonné pour démocratiser le travail professionnel, militant, domestique...

La réduction du temps de travail est depuis toujours une bannière importante du mouvement ouvrier, qui vise à réduire l'empreinte du travail sur la santé et la vie des travailleurs ainsi qu'à partager le travail. L'institution du mot à dire sur son travail passera par la transformation d'heures de travail subordonné en heures de délibération autonome sur le travail, qu'on peut qualifier de « travail démocratique ». Cela pourrait s'articuler très simplement avec un passage de 35 à 32 heures : par exemple une des trois heures libérées serait consacrée à ce temps de travail démocratique, les deux autres seraient librement utilisées.

Cette stratégie de réduction du temps de travail subordonné (RTTS) serait sans doute mieux en mesure de satisfaire les attentes sociales, féministes, écologiques et démocratiques.

D'une part, le droit de délibération sur le travail, surtout s'il est couplé avec un droit de veto des élu.es du personnel sur les réorganisations et transformations du travail qui impactent l'emploi, la santé ou l'environnement, serait un outil puissant pour maîtriser l'impact de la réduction du temps de travail sur l'intensité du travail - et donc sur l'emploi. En effet, lorsqu'intervient une réduction de la durée légale du travail, les dirigeants tentent en général, comme ce fut le cas lors des lois Aubry (1998-2000) de neutraliser son impact par des réorganisations qui intensifient le travail et réduisent les besoins d'embauche. La RTTS placerait au contraire le débat sur les conditions et l'organisation du travail au cœur du processus et renforcerait le poids des salarié.es dans les décisions.

Mais ce n'est pas tout : l'institution démocratique du « mot à dire » amènera les salarié.es à discuter de la qualité du travail, de ses effets concrets sur la santé et sur l'environnement. Obliger les décideurs à prendre en compte ces effets dans leurs décisions d'organisation et de production, c'est commencer à rompre avec le productivisme : c'est relier la lutte pour la santé physique et mentale des femmes et des hommes au travail et celle pour la préservation des écosystèmes, c'est renforcer la logique écoféministe du *care* dans le travail.

On a souvent espéré que le temps dégagé par la réduction du temps de travail permettrait aux salarié.es de se consacrer davantage à des activités politiques et citoyennes, et aux hommes à participer davantage aux tâches domestiques. Lors du passage aux 35 heures, ces espoirs ont été déçus¹⁰⁶, les salarié.es ayant surtout utilisé le temps libéré pour se reposer de conditions de travail dégradées. Mais si la délibération permet d'améliorer les conditions du travail lors de la réduction de sa durée, cela favorisera l'engagement civique, la reconnaissance et le partage du travail de reproduction. Valoriser le « prendre soin » dans le travail professionnel amène à aussi valoriser le travail reproductif et contester son assignation aux femmes. En modifiant le regard

¹⁰⁶ Voir le rapport parlementaire de Barbara Romagnan sur les lois Aubry, p. 145 (<https://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-enq/r2436.asp>)

porté sur le travail productif, en redéfinissant les frontières entre travail subordonné et travail politique, l'institution démocratique du « mot à dire » pourrait déstabiliser les représentations et les hiérarchisations sexuées, contribuant à accentuer la crise du patriarcat et à avancer vers un meilleur partage du travail de reproduction.

Tant qu'elle ne s'intéresse pas au travail réel, une réduction du temps de travail purement quantitative ne s'attaque pas à la dépossession des travailleur/ses vis-à-vis de leur activité, professionnelle ou reproductive. En revanche une réduction du temps de travail en partie consacrée à la délibération sur la qualité et l'utilité sociale et écologique du travail pourrait renforcer l'activité civique, dans et hors l'entreprise, ainsi que la critique de l'assignation sexuée du travail domestique et de l'ensemble des activités de reproduction sociale, dans l'entreprise, dans le syndicat, dans la famille et dans l'ensemble de la société.

Conclusion

Dernière en date des utopies mortifères que produit inlassablement le capitalisme, l'intelligence artificielle générative prétend libérer l'humanité des tâches fastidieuses. On nous répète que l'IA va alléger le travail en supprimant les tâches répétitives et en laissant les humains se concentrer sur les activités créatives. En réalité, mise en œuvre au service du capital, elle appauvrit le travail¹⁰⁷. Des armées de micro-travailleurs, précaires et invisibles, sont nécessaires pour entraîner, corriger et modérer ces systèmes dits « autonomes ». Dans les entreprises et administrations, le plus souvent, les algorithmes ne sont pas conçus pour alléger les tâches mais pour diminuer les effectifs et réduire les travailleur·ses à de simples auxiliaires de l'IA. Celle-ci ne remplace pas le travail humain : elle le fragmente, le délocalise, le dévalorise.

Son impact écologique est lui aussi insoutenable : data centers énergivores, chaînes d'approvisionnement minières, flux de données massifs ... Elle qui prétend nous libérer du travail, aggrave en réalité la surexploitation du vivant — humains compris¹⁰⁸.

Face à la dégradation de la qualité du travail et des collectifs, la gauche peine à trouver des réponses. D'un côté, la tentation du « droit à la paresse », le refus du travail : la revendication d'un temps libéré, d'une vie soustraite à la productivité. De l'autre, la réhabilitation de la « valeur travail », qui glorifie l'effort voire la souffrance au travail comme socle moral de la société. Ces deux positions, pourtant opposées, partagent une même impasse : elles continuent à penser le travail seulement comme un sacrifice, qu'il s'agisse de s'en extraire ou de l'exalter. Dans les deux cas, le travail n'est ni pensé ni transformé : il est soit rejeté, soit sanctifié.

Le capitalisme a fait du travail le lieu de la souffrance et de l'exploitation, mais il ne peut pas se passer du travail réel ni éradiquer le travail vivant. C'est à partir de ce dernier qu'il est possible de réinventer des formes de coopération, de soin, de production du commun. Changer le travail suppose de sortir de la logique extractiviste qui abuse des ressources naturelles et du temps, de l'attention, des pulsions humaines, pour alimenter une croissance supposée infinie. À l'opposé de cette logique, une autre conception politique du travail émerge : celle du « prendre soin », qui ne vise pas à extraire, mais à entretenir, réparer, accompagner, relier.

On la trouve par exemple dans la psychiatrie institutionnelle, née de la critique de l'enfermement¹⁰⁹. Plutôt que de traiter le malade comme un objet de soin, elle propose de transformer l'institution elle-même en espace de travail collectif, où chaque geste — du nettoyage à la parole — participe du soin. Le travail y devient un processus d'attention mutuelle, une manière d'habiter ensemble un monde fragile. De même l'agroécologie rompt avec la logique prédatrice de l'agro-industrie : elle ne vise pas à dominer la terre, mais à coopérer avec elle. Le paysan y devient jardinier du vivant ; non plus rouage d'une machine à profit, mais gardien d'équilibres écosystémiques. Là encore, le travail n'est pas aboli : il est redéfini comme une activité de relation, de soin, de responsabilité partagée.

Ces expériences nous montrent qu'il existe une autre manière d'envisager la question du travail, sans le fuir ni se résigner, mais en inventant un travail qui fasse monde, qui prenne soin de la

¹⁰⁷ Juan Sebastián Carbonell. *Un taylorisme augmenté*. Amsterdam, 2025

¹⁰⁸ Célia Izoard. « L'esprit qui dévorait la matière. L'IA, une technologie insatiable ». *Écologie & Politique*, 69(2), 2024.

¹⁰⁹ Pascale Molinier (dir.). *François Tosquelles et le travail*. Editions D'une, 2018.

vie plutôt que de l'épuiser. Même dans les lieux où règnent les actuelles logiques gestionnaires, nous avons montré qu'il est possible, en enquêtant sur le travail réel, en donnant la parole aux travailleuses et travailleurs, de renforcer leur pouvoir d'agir individuel et collectif et de contester ces logiques dominantes.

La question du travail est donc aujourd'hui éminemment politique. L'extrême droite prospère sur le désarroi d'une société où le travail ne fait plus lien. Elle promet de « redonner de la dignité » aux travailleurs, tout en désignant des boucs émissaires : les migrants, les assistés, les paresseux. Elle détourne vers la haine ce qui relève en réalité d'une dépossession : la perte du sens du travail, de sa valeur anthropologique.

Reprendre la main sur le travail, c'est donc une urgence antifasciste. C'est refuser que le mépris et la souffrance au travail se transforment en ressentiment identitaire. C'est reconstruire une culture du commun, où le travail ne soit ni contrainte ni instrument de division, mais espace d'expérimentation démocratique.

Face aux logiques d'automatisation, de contrôle et de dépolitisation, il faut rouvrir le débat sur ce que nous faisons, sur ce que nous voulons produire et à quelles conditions. Le travail n'est pas qu'un rapport économique : c'est une manière d'habiter le monde ensemble. C'est là que se joue la possibilité même d'une société démocratique.

Ceci n'est pas une conclusion, mais un appel.

À enquêter sur nos propres pratiques de travail : que faisons-nous vraiment, comment, avec qui, et pour quoi ? Comment pourrions-nous travailler autrement ?

À inventer des formes collectives de partage des savoirs, des gestes, des expériences.

À organiser des formations populaires, des ateliers de recherche-action, des événements qui fassent du travail un terrain de création et de résistance.

À relier les mondes du soin, de l'éducation, de la culture, de la terre, du numérique, pour penser ensemble un travail qui prenne soin plutôt qu'il n'épuise.

Reprendre la main sur le travail, ce n'est pas rêver d'un retour au passé ni d'une disparition du travail, mais ouvrir la voie à un autre horizon : celui d'une activité humaine réconciliée avec la vie.