



Ce texte est l'un des supports à la Controverse du n°26 de la NRT

Remarques sur le texte d'Yves Clot

« Qualité du travail, syndicats et politique »

Thomas Coutrot

La première version de ce texte, qui devait permettre de lancer la discussion en vue de la table-ronde, a suscité chez moi un certain malaise, car il évitait la discussion plutôt que de l'ouvrir. Tout d'abord, il procédait par disqualification : plusieurs jugements dépréciatifs indiquaient qu'aux yeux d'Yves Clot, ses contradicteurs ne disposent pas d'arguments sérieux qui mériteraient d'être discutés en tant que tels¹. Yves Clot ayant retiré ces jugements excessifs de la version ici publiée de son texte, j'ai adapté ma réponse (ci-dessous). Il reste un désaccord sur la question de l'impact émancipateur des interventions en clinique de l'activité, et de la capacité de ce courant de recherche à identifier un sujet politique de l'émancipation du travail.

Ensuite, Yves Clot pratiquait l'amalgame. Il me critiquait – et me critique toujours dans la version finale de son texte - pour porter un « modèle séquentiel d'action », qui renverrait la possibilité de transformer le travail à des réformes politiques préalables. Ce modèle est souvent présent dans les discours d'acteurs ou les présupposés de chercheurs ; mais je ne le partage aucunement.

1) À propos de l'émancipation du travail

Le commentaire de Philippe Davezies (que nous reproduisons dans l'ouvrage avec Coralie Perez) à propos de la recherche-action du Cnam à Renault-Flins, serait « très approximatif ». Il faudrait peut-être dire en quoi ce lapidaire extrait d'un texte de Davezies² est si erroné³. Ce que dit Davezies

¹ Me concernant (mais pas seulement) : une remarque « beaucoup plus qu'approximative », « des objections et critiques si rapides qu'on pourrait les juger lapidaires, mal documentées et même injustes », une tendance à faire « peu de cas des données empiriques » et à « s'affranchir de la manifestation de la preuve ».

² Philippe Davezies, « L'activité entre assujettissement et objectivation », in M.A. Dujarier, E. Gillet, P. Lénéel, *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*, Tome 2, Toulouse, Octares, 2021

³ Voici la description que donne Yves Clot lui-même (*Le prix du travail bien fait*, pp. 147-148), dont j'estime (mais je suis prêt à en discuter... si c'est possible) que le commentaire épinglé ne trahit pas l'esprit : « L'ouvrier référent, élu par ses pairs (...) circule de poste en poste à son initiative, trait d'union entre les analyses, les diagnostics, les solutions, l'imagination et les empêchements de ses collègues. C'est le temps collectif de la collecte. Dans un second temps il rencontre son homologue de l'autre équipe, ils comparent et agrègent leurs données (...), et préparent l'étape suivante, le rendez-vous avec les deux chefs d'unité (...) Les solutions possibles sont inscrites à l'agenda pour mise en œuvre avec affectation d'un délai (...) Tous les mois

me semble pertinent : faute de prendre en compte réellement les rapports structurels de domination dans le travail, la démarche de l'équipe du Cnam « donne une marche en crabe où la mise en place de dispositifs de discussion sur le travail est en général immédiatement accompagnée de la mise en place de ce qu'il faut pour qu'ils ne fonctionnent pas », concluant ainsi : « rien ne permet de penser que le dispositif mis en place à Flins puisse produire autre chose que ce que produit le lean »⁴. C'est-à-dire une mobilisation de l'intelligence ouvrière au service des objectifs managériaux, sans réels effets émancipateurs (tels que par exemple : le renforcement du pouvoir d'agir autonome des ouvriers, du syndicalisme de transformation sociale, d'une vision critique des effets et des finalités du travail...). Précisons que le point de vue de Davezies est partagé par Fabien Gâche, responsable de la CGT Renault⁵, cité (de façon anonyme, mais reconnaissable...) dans un article de Brugière & coll⁶.

Les critiques de Davezies-Gâche (que nous rejoignons) ne tiennent certes pas à une « malveillance de principe » (c'est fort aimable de le reconnaître). On ne peut pas contester que Davezies comme Gâche connaissent de près les expérimentations menées chez Renault, y compris par le Cnam. Pour reformuler dans ses propres termes la critique portée aux interventions fondées sur la clinique du travail, le « conflit sur les critères de qualité du travail » n'est pas qu'une « dispute professionnelle », il n'oppose pas seulement des logiques professionnelles (managers vs opérationnels, financiers vs industriels...), mais aussi et surtout des logiques sociales antagonistes, celles de la gestion capitaliste financiarisée et du « travail bien fait », ou pour le dire autrement, du travail mort et du travail vivant. L'intervention médiatrice de chercheurs de la qualité de ceux du Cnam n'est certainement pas sans effets sur le déroulement de ce conflit, il amène sans doute à court terme – acceptons ce résultat revendiqué par Yves Clot – à des compromis plus acceptables pour les ouvriers. En admettant même – ce qui est par nature difficile à prouver – que ces effets perdurent au-delà du temps de présence des chercheurs, il resterait à indiquer comment ce modèle d'intervention pourrait constituer un levier de transformation autre que local⁷. À moins que les équipes de clinique de l'activité ne se multiplient pour intervenir dans toutes les entreprises de France et de Navarre...

Yves Clot a cent fois raison d'affirmer qu'il ne peut « y avoir une révolution concrète du travail sans préparation, sans la formation et la persévérance d'un sujet politique expérimenté dans la transformation du travail lui-même » : toute la question – qu'il faudrait discuter sérieusement – est de savoir quel pourrait être ce sujet politique. Christophe Dejours évoque les artistes et les savants,

des arrêts de chaîne de 20' sont programmés pour 'animation DQT'. C'est le moment où tous les ouvriers, le référent et le chef d'unité discutent ensemble des sujets collectés, traités, en cours et non traités ».

⁴ Je pense d'ailleurs, pour reprendre la terminologie de Michel Saily (*Démocratiser le travail. Un nouveau regard sur le lean management*, L'Atelier, 2017), qu'il y a une vraie différence entre le 'lean outil' et le 'lean philosophique', et qu'il n'y a rien de honteux, du point de vue des conditions de travail et de la santé des travailleurs, à défendre le dernier contre le premier. Ce qui me pose problème chez Saily est la prétention à faire du 'lean philosophique' un outil de démocratisation du travail.

⁵ Fabien Gâche a co-animé en 2008-2010 la recherche-action CGT à la suite de laquelle (en « contre-feu à l'action de la CGT », disons-nous dans le livre) la direction de Renault a sollicité le Cnam.

⁶ Brugière, F., Fortino, S., Goussard L., & Tiffon, G. (2023), « À l'assaut du travail réel. Ce que la santé mentale fait au syndicalisme », *Travailler* 2023/2, n° 50

⁷ Clot note ainsi à propos l'expérience de Flins que « la direction du constructeur n'a pas souhaité l'étendre à d'autres usines du groupe » (Clot & coll., 2021, p. 152), sans en donner aucune explication,

seuls capables selon lui d'échapper à la quête effrénée de reconnaissance qui enferme les salariés dans la soumission. Je ne crois aucunement à cette piste, mais ne suis pas sûr de comprendre quelle est la conception de Clot. En ce qui me concerne, je pense que ce sujet politique si indispensable ne pourra émerger qu'à partir d'un syndicalisme profondément rénové. Perspective utopique, certes, mais au bon sens du terme, celui d'une utopie inscrite dans les contradictions du réel et qui fournit des leviers pour le transformer, ainsi que tentent de le faire des chercheurs comme Philippe Davezies et tant de syndicalistes comme Fabien Gâche.

2) À propos du « modèle séquentiel d'action »

Yves Clot m'épingle pour « conjuguer au conditionnel l'action sur le travail, la mettre sous la dépendance politique de 'l'arrivée au pouvoir d'un gouvernement allié' »⁸. Il n'est pas question de nier que ce « modèle séquentiel d'action » ne soit fortement présent dans l'esprit de nombre de syndicalistes et de chercheur·es, en particulier parmi les plus véhéments dans la critique du capitalisme. Mais, comme je viens de l'évoquer avec cette question du sujet politique, rien n'est plus éloigné de mon point de vue. Pour me l'attribuer, Yves Clot cite les dernières lignes d'un texte que la CGT m'a demandé pour son magazine *Le Peuple*, que je concluais en effet par une proposition de « nouveaux droits pour peser sur les décisions d'organisation »⁹. Mais l'essentiel de l'article en question, qui reprend mon intervention aux journées d'été de la direction de la CGT, se consacre à l'idée selon laquelle le syndicalisme peut/doit s'appuyer sur la quête de sens du travail pour reconstruire sa capacité d'action par en bas¹⁰. Je visais à rappeler à la direction de la CGT, qui a semblé s'en éloigner ces dernières années, qu'elle a élaboré entre 2008 et 2019 un précieux patrimoine (je parle dans l'article de « trésor caché ») de réflexion et d'expérimentation autour de la « démarche travail », largement appuyé sur les sciences du travail et notamment sur la clinique

8 Je cite un peu longuement le texte de Clot : « On pourrait toujours bien sûr, avec les « moyens du bord » insuffisants par nature, évoqués, par exemple, par T. Coutrot, entretenir la flamme d'un syndicalisme du travail. Mais, de toute façon, c'est dans l'avenir qu'il faudra promouvoir de nouveaux droits (Coutrot, 2023 a, p. 16.) pour 'dessiner une réforme au service du travail vivant' qui commencerait par rétablir l'élection de délégués de proximité sur 'le principe du monopole syndical de candidature'. Au-delà de ce monopole de principe, c'est cette manière de conjuguer au conditionnel l'action sur le travail, de la mettre sous la dépendance politique de « l'arrivée au pouvoir d'un gouvernement allié », qu'on voudrait discuter. Ce modèle « séquentiel » d'action est en effet peu compatible avec notre propre expérience ».

9 « Tout comme les élu·es du personnel disposent aujourd'hui d'heures de délégation, l'ensemble des salarié·es devraient bénéficier demain d'heures payées de délibération sur leur temps de travail, avec obligation aux directions de répondre aux propositions émises. Ce serait un levier pour conquérir un pouvoir des salarié·es d'agir sur leur travail, sur les conditions de celui-ci et sur ses finalités. Et commencer à contester ainsi le cœur du pouvoir capitaliste ». (in « L'aspiration à un travail qui a du sens. Un levier pour le syndicalisme ? *Le Peuple*, n°1784, pp. 15-16).

¹⁰ « La piste majeure, c'est de contester le monopole patronal à décider de l'organisation et de la finalité du travail. Il est possible de reconstruire un contre-pouvoir dans l'entreprise en partant des aspirations des salarié·es à bien faire leur travail, et en élaborant avec elles et eux leur point de vue collectif sur leur travail, d'où émergent des revendications concrètes et ancrées dans le réel du travail, donc à fort caractère mobilisateur. C'est le sens de la démarche «travail» de la CGT, il y a quelques années. C'est construire la possibilité pour les salarié·es de s'exprimer sur la manière dont ils et elles veulent travailler, de faire des propositions et que celles-ci soient entendues ».

du travail¹¹, et qui pourrait soutenir (comme c'était son objectif initial¹²) une perspective de refondation des principes de l'action syndicale.

Ce n'est que dans les dernières phrases de l'article donné au Peuple que j'évoque la piste d'une réforme du droit du travail ouvrant un droit politique d'expression et d'intervention des salarié·es sur leur travail. La « démarche travail » se heurte en effet au manque cruel de temps et de moyens, renforcé par les diverses « lois Travail », pour organiser la délibération autour des enjeux du travail bien fait : il est logique de rechercher les moyens institutionnels de la déployer, même si en attendant, il faut faire « avec les moyens du bord ».

En passant¹³, Yves Clot se démarque de ma proposition d'un « monopole syndical de principe » sur l'élection des délégués à la délibération sur le travail. C'est pourtant là le cœur de la controverse ! Je suis en plein accord avec la thèse défendue par Trentin et bien résumée par Clot¹⁴, selon laquelle le syndicalisme doit mener la lutte des classes – élargie à la question écologique – sur le terrain du travail bien fait. Encore faut-il reconnaître qu'il s'agit d'une lutte de classes, opposant par conséquent des forces sociales antagoniques et inégales, où la question de l'autonomie institutionnelle et de la protection juridique des représentant·es des dominé·es est décisive. C'est bien pourquoi, malgré toutes ses limites actuelles, je ne vois pas comment se passer du mouvement syndical (en tout ou en partie...) pour faire émerger le sujet social¹⁵ capable d'assumer la lutte pour la transformation du travail.

Le message principal de notre livre, souligné dans le sous-titre (« une aspiration révolutionnaire »), est que la perte de sens engendrée par l'écrasement contemporain du travail vivant provoque une crise majeure du consentement à la subordination, qui pourrait servir de carburant à une mobilisation sociale et à une action transformatrice ancrées dans le vécu des travailleuses et travailleurs. Sans quoi il est clair qu'aucune politique publique du travail vivant ne pourra advenir ni réussir. Nous soulignons à la fois le caractère insoutenable de la gouvernance par les nombres pour la santé humaine et environnementale, et la multiplicité des initiatives de la société civile en quête d'alternatives, sans pour autant nier les difficultés du mouvement syndical et (plus encore)

¹¹ Comme le montrent la participation active d'Yves Clot au premier séminaire « Travail et Émancipation » de juillet 2008 et les nombreuses références à la clinique du travail lors des séminaires suivants.

¹² Comme nous l'observons dans une recherche en cours (menée à la demande de la CGT dans le cadre de l'IRES), que j'anime avec des collègues cités par Yves Clot (Sabine Fortino, Guillaume Tiffon et Lucie Goussard), mais aussi Christine Martin, Cristina Nizzoli, Coralie Perez et Sylvain Roch, et qui porte sur la genèse et la mise en œuvre de la « démarche revendicative à partir du travail » élaborée par la CGT à la suite du séminaire « Travail et Émancipation ».

¹³ Mais là encore, sans en discuter vraiment : une note de bas de page se contente d'indiquer « pour se faire une autre idée, fondée sur une enquête de recherche, voir Pelisse & Wolmark, (2022) ».

¹⁴ « C'est l'action pour la qualité et la créativité du travail concret (produits fabriqués, services rendus, soins prodigués, organisation collective du travail) qui est susceptible, pour lui, de façonner une nouvelle conscience politique générale opposée à l'autonomie sans liberté et à la responsabilité sans droits qu'il combattait ; opposable aussi, du coup, à l'agression technologique de la vie et de la nature qui est la nouvelle question sociale encore plus complexe que la question du travail elle-même ».

¹⁵ Sujet qui ne se limitera sûrement pas au mouvement syndical, mais dont celui-ci sera une composante indispensable (voir les embryons de sujet politique que représentent peut-être des coalitions comme « Plus Jamais Ça » ou le « Pacte du pouvoir de vivre »).

de la gauche politique à parier sur l'émancipation du travail. Souhaitons que la clinique du travail puisse engager vraiment la discussion sur ces questions cruciales, nous aurions tous à y gagner.