

Anne FLOTTES

Travail & utopie

Réinventer des coopérations subversives

d'

Éditions d'une
Paris

Introduction

Le travail est tissé
de rencontres et résurgences

Parler du travail, quoi de plus ordinaire. Mais quel rapport avec l'utopie ?

Aucun, si le travail évoque les courbes du chômage, le marché de l'emploi, les critères d'employabilité ou le niveau concurrentiel des salaires, et si l'on entend par utopie une théorie infantile qui ne peut exister en aucun lieu.

Mais ce rapprochement en apparence incongru devient en revanche lumineux, si l'on reconnaît comme travail toute activité (marchande ou pas) de production de biens et de services réalisée avec d'autres pour répondre à des demandes sociales; et si, par ailleurs, on considère non pas *l'Utopie*, mais *des expériences utopiques* réelles, c'est-à-dire des tentatives précaires et imparfaites, des situations où les exigences vitales de solidarité rencontrent les manques et les désirs subjectifs d'existence sociale – des moments où l'ingéniosité individuelle et collective produit à la fois des biens et services, et des transformations politiques essentielles.

Pour inaugurer notre réflexion, je raconterai comment j'ai personnellement vécu cette révé-

lation mutuelle du travail et de l'utopie. Au cours de ma vie, j'ai participé à de multiples activités de travail¹. Ce que je poursuivais sans relâche dans ces pérégrinations, c'était l'énigme du travail héritée de mon histoire subjective : pourquoi ce travail, cœur vital de chaque personne et de la société, est-il si inégalitaire ; et comment comprendre que les travailleuses et travailleurs, capables de déployer une ingéniosité merveilleuse pour faire face aux missions impossibles que sont généralement les prescriptions, semblent souvent préférer mettre cette créativité au service du système qui les exploite, plutôt que de le subvertir ?

1. J'ai été, entre autres, étudiante en sciences politiques ; puis successivement salariée dans une collectivité territoriale, une grande entreprise publique, une agence du service public de l'emploi, ouvrière en câblage électronique, chargée d'études puis de missions dans des établissements publics consacrés aux qualifications et aux conditions de travail, et finalement consultante répondant à des demandes de collectifs de travail débordés par des difficultés « insurmontables », en même temps que salariée d'une mutuelle accueillant des personnes souhaitant analyser leurs problèmes de travail dans un espace indépendant ; et concomitamment, mère de famille, militante syndicale et membre de groupuscules de réflexion politiques, associée à des équipes de recherche sur la division sociale et sexuelle du travail et sur la psychodynamique du travail...

Au début des années 1990, je réponds avec des collègues consultants à la demande d'un constructeur automobile, qui ne parvient plus à recruter ni à conserver des ouvriers pour les chaînes de montage. Compte tenu de la gravité du problème (le *turn-over* engendrait des dysfonctionnements, des défauts et des conflits), notre intervention a duré trois ans, ce qui est rare. Une première étape d'analyse ergonomique conjuguant des entretiens avec les opérateurs, l'encadrement de premier niveau, des agents des méthodes, etc., et des observations prolongées du travail à certains postes de la chaîne, s'est efforcée d'identifier les situations de travail les plus problématiques: sur quels postes et pour quelles tâches, face à quels modèles, quelles options de véhicule, au bout de quelle durée d'affectation à ce poste les opérateurs étaient-ils en grande difficulté; quelles expériences antérieures, quelles formes de rotations, quels découpages ou regroupements d'opérations semblaient, au contraire, leur faciliter la maîtrise de ces postes critiques... Après cette intervention permettant de proposer des pratiques susceptibles d'améliorer les condi-

tions de travail et de réduire le *turn-over*, nous avons pu poursuivre, ce qui est exceptionnel.

La deuxième étape a visé à intégrer les exigences du travail dès la phase de conception du nouveau véhicule. L'originalité de notre démarche a consisté à ne pas nous engager dans un débat entre concepteurs et consultants, mais à commencer par *construire* le point de vue des fabricants au sein de *groupes de créativité*. Ces groupes, composés d'opérateurs de montage sur chaînes, d'encadrants de premier niveau et de salariés des fonctions périphériques, avaient comme consigne de dessiner « l'usine qu'ils désiraient pour un prochain véhicule, dans dix ans » ; les propositions devant porter sur l'ensemble du système, être réalistes et cohérentes, mais pouvant aussi s'affranchir des contraintes technico-organisationnelles du moment.

Le résultat du travail des groupes, bien que divergeant sur certains points, comportait suffisamment de points communs pour que les consultants rédigent un « livre de recommandations techniques et organisationnelles » tout fait réalisables... mais hors des choix techniques imposés par les services centraux de l'entreprise

(qui se sont révélés en réalité non susceptibles de remise en cause!).

Parce que nous nous interrogeons sur cette histoire, j'avais organisé un débat entre intervenants sur le sujet. Et parce que Pascale Molinier avait récemment animé une enquête de psychodynamique dans notre établissement¹, je l'avais invitée à en discuter avec nous.

C'est elle qui, la première, qualifia notre démarche d'« *utopie* ». Cela me surprit et me réjouit tellement que Jean-Louis Cressent, Francis Dupont et moi avons intitulé notre communication au congrès de la Société d'ergonomie suivant: « Changer le travail en passant par

1. Il s'agit d'une analyse des difficultés de travail ressenties par les intéressés comme un débordement douloureux et insoluble. Cette recherche collective, qui vise à remanier les représentations partagées du travail pour le transformer, est réalisée par un groupe de travailleurs volontaires et par un binôme d'intervenants extérieurs. Voir Christophe Dejours, *Travail, usure mentale, De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, coll. « Essais », 1980 (rééd. 2008), et Pascale Molinier, *Les Enjeux psychiques du travail, Introduction à la psychodynamique du travail*, Paris, Payot, coll. « Petite bibliothèque Payot », 2006.

l'utopie¹ ». Pourtant, pendant longtemps, je ne sus que faire de ce cadeau...

C'est sous le coup de la colère qu'en 2012, je passe un an à écrire un petit livre²: le rouleau compresseur de la « prévention » des « risques psychosociaux » m'exaspère; le travail humain étant un risque psychosocial de vie et de mort, cette dénomination ne sert qu'à éviter de le penser. De plus, attendre que les employeurs assurent le « bien-être au travail » des salariés parce que ce serait un gage d'augmentation de la productivité/compétitivité, en niant les rapports d'exploitation, me semble une imposture dramatique. Enfin, traiter les travailleurs en victimes d'une organisation malfaisante, comme s'il s'agissait de machines mal programmées, me révolte.

Je convoque alors toute mon expérience pour mettre en lumière la dimension politique des

1. Jean-Louis Cressent, Francis Dupont, Anne Flottes, « Changer le travail en passant par l'utopie », dans Jean-Louis Pomian (dir.), *Ergonomie et ingénierie, Éléments d'ergonomie à l'usage des projets industriels* (XXIX^e congrès de la Société d'ergonomie de langue française de 1994), Paris, Eyrolles, 1997, vol. 1, p. 270-277.

2. Anne Flottes, *Travailler, quel boulot! Les conflits du travail, enjeux politiques du quotidien*, Paris, Syllepse, 2013.

pratiques et conflits de travail. Mais (peut-être justement à cause de cette colère ?) le mot d'utopie ne me vient que de façon accessoire : pour saluer le positionnement de *refus d'autorité* de certains ergonomes, et pour déplorer *le manque désespérant de perspectives politiques globales et à long terme qui soient ancrées dans le réel et animées par l'utopie*. Dans le même temps, si j'évite le mot, j'insiste au comité de rédaction de la revue *Santé et travail* pour que la revue fasse un dossier sur ceux *qui travaillent autrement*. Et pendant trois ans, j'accumule les exemples susceptibles de convaincre ceux qui disent le thème intéressant, mais qui doutent que nous puissions trouver de quoi nourrir un dossier – finalement paru en octobre 2015¹.

Quelques mois plus tard, *Alternatives économiques* publie également un dossier « *Changer le monde : 500 ans d'utopie*² » qui cite les travaux de Michèle Riot-Sarcey. Toutes affaires

1. « Travail, et si on changeait tout ? », dossier dans *Santé et travail* n° 92, octobre 2015.

2. « Changer le monde : 500 ans d'utopie », dossier dans *Alternatives économiques* n° 359, juillet 2016.

cessantes, je lis *Le Procès de la liberté*¹, et là, j'ai un choc. Non seulement des ouvrières² du début du XIX^e siècle, saint-simoniennes dissidentes, privées du droit de vote, avaient écrit tout ce qui me travaille, mais elles l'avaient même mis en pratique, avec plus d'audace que tout ce que j'ai pu connaître ! Je suis aussi passionnée par la distinction opérée par Michèle Riot-Sarcey entre « l'Utopie construite pour conjurer la subversion », « l'ailleurs vanté par les philosophes », et « le réel de l'utopie » : « Selon l'opinion de ceux qui espèrent un mieux-être, il n'est pas question d'utopie, mais tout simplement de transformations sociales, pensées en termes de réformes de structures et des droits de tous et de chacun. Pour les uns, ces réformes élémentaires apparaissent comme les conditions de réalisation d'une liberté longtemps attendue ; pour les autres cependant, elles représentent l'esprit révolutionnaire, car elles sont inassimilables

1. Michèle Riot-Sarcey, *Le Procès de la liberté, Une histoire souterraine du XIX^e siècle en France*, Paris, La Découverte, 2016.

2. Michèle Riot-Sarcey, *La Démocratie à l'épreuve des femmes. Trois figures critiques du pouvoir, 1830-1848 (Desirée Veret, Jeanne Deroin, Eugénie Niboyet)*, Paris, Albin Michel, 1994.

par l'ordre dont le maintien est indispensable à la conservation de la hiérarchie et à l'exercice du pouvoir comme domination. Il ne s'agit pas de révolution au sens classique de prise de pouvoir, mais d'un esprit révolutionnaire qui engage tous ceux qui cherchent à transformer l'état des rapports sociaux¹ ».

À travers différentes approches, l'objectif de ce nouveau livre est de mettre en scène cette histoire occultée par les dominants, de nous en imprégner, d'éprouver ce que cela transforme dans nos représentations et nos pratiques, de partir à la recherche des résurgences de ce réel de l'utopie dans le monde contemporain. Dans un premier temps, je reprendrai un petit florilège de ce qui m'a le plus émue dans ces écrits et expériences du XIX^e siècle mis à jour grâce au travail de l'historienne Michèle Riot-Sarcey : en un mot, comment l'invention pratique de la centralité politique du travail est indissociable de l'émancipation subjective et sociale des travailleuses et des travailleurs. Je mettrai ensuite en lumière en quoi ces inventions inaugurales

1. Michèle Riot-Sarcey, *Le Réel de l'utopie, Essai sur le politique au XIX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 1998, p. 32.

constituent une référence critique en même temps qu'une source d'inspiration déterminantes pour les théories et les pratiques dont j'ai une expérience directe: le droit du travail, l'ergonomie, la psychodynamique du travail. Nous terminerons par l'évocation d'exemples concrets des résurgences contemporaines de ces expériences de 1848: des tentatives diverses (coopératives de travail et de vie, organisations communautaires locales, non-étatiques, dans des Zones à défendre ou des régions en guerre) pour faire vivre des modalités de travail et de citoyenneté égalitaires, solidaires et respectueuses de l'altérité.

I.

L'invention de la centralité
(politique) du travail