

# La citoyenneté au travail

Enjeu pour les organisations et la sociologie

Julien Charles (CESEP/UCL-CriDIS) et Isabelle Ferreras (FNRS/UCL-IACCHOS-CriDIS)

Dans les sociétés démocratiques, la référence à la citoyenneté constitue l'arrière-plan normatif des rapports sociaux. Nous pouvons en effet nous attendre, individuellement et collectivement, à y être traités comme des êtres « libres et égaux en dignité et en droits », conformément à l'Article premier de la Déclaration universelle des droits humains. Cette attente est cependant mise à mal dans le monde du travail sous régime capitaliste, focalisé sur les intérêts des apporteurs de capital. Poser la question de la citoyenneté n'y relève donc en rien de l'évidence. Nous commencerons dès lors par indiquer les dépassements à opérer pour parvenir à traiter cette question de la citoyenneté au travail (1). Par la suite, nous nous attacherons à décrire et à comparer deux dispositifs organisationnels qui rendent capable, ou au contraire empêchent, d'actualiser cette notion dans le cours des interactions entre travailleurs et dans les prises de décision (2). Avant de conclure, nous intégrerons la sociologie du travail parmi les ressources utiles à une (dis)qualification de l'expérience politique du travail (3).

## 1. Politisation et dépolitisation du travail

Marquées par la tradition libérale, les sociétés occidentales héritent d'un processus de dissociation entre la sphère des activités économiques et celle des rapports politiques. Dans cette dernière, les principes de liberté et d'égalité fondent l'ambition démocratique, incarnée par le suffrage universel. Mais cette dynamique n'est pas celle du système économique, largement dominé par le principe capitaliste qui veut que le pouvoir soit détenu et exercé par les seuls apporteurs de capital. On peut considérer cette dissociation sous l'angle de la « contradiction capitalisme/démocratie » (Ferreras, 2012), au sens des contradictions internes du capitalisme, telles que Marx les entend dans le Livre III du *Capital*, susceptibles d'en précipiter l'effondrement. Cette contradiction capitalisme/démocratie, si elle contient le potentiel de dépassement du capitalisme a également le potentiel de mettre fin à l'expérience démocratique de nos sociétés (Ferreras, 2017).

Pour soulever la question de la citoyenneté au travail, nous devons donc affronter la partition établie par le libéralisme entre les domaines du public et du privé, comme entre ceux du politique et de l'économique. En outre, il faut prendre distance avec une certaine

tradition héritée de Marx qui, en interprétant l'expérience de travail capitaliste sous le prisme exclusif de l'aliénation, a au fond abandonné tout intérêt à voir se démocratiser ce champ des pratiques économiques. Or, Marx lui-même considérait le travail comme l'expérience par excellence au travers de laquelle l'être humain peut déployer sa propre « essence » (Méda, 1998), à condition toutefois que cette expérience soit libérée des entraves - capitalistes - qui la réduisent à une activité asservie aux fins capitalistes. Dès lors, chercher à désaliéner le travail ne peut se contenter d'une critique abstraite du « système ». Il faut œuvrer à la compréhension pratique du réel pour en faire la critique. Plus encore, il s'agit de soutenir les potentiels de démocratisation<sup>1</sup> concrets dans les organisations du travail telles qu'elles existent ici et maintenant.

Du point de vue de l'histoire sociale, des influences nombreuses et contradictoires ont mis en avant le projet de *citoyenneté au travail* fondé sur ce même idéal démocratique. Au sein du mouvement ouvrier, plusieurs initiatives ont donné corps à cette vision du travailleur comme citoyen, comme ce fut le cas du mouvement des coopératives (Laville, 2010). Au XXI<sup>ème</sup> siècle, le thème sera aussi au cœur des débats du Conseil national de la résistance en France, repris par le Général de Gaulle à la sortie de la deuxième guerre mondiale, puis par les lois Auroux de 1982 (« citoyens dans la cité, citoyens dans l'entreprise »). Mentionnons également les travaux phares en Allemagne de l'entre-deux-guerres qui donnèrent naissance au gouvernement des grandes entreprises allemandes par voie de *Mitbestimmung* (McGaughey, 2015). Néanmoins, l'idée de citoyenneté au travail n'a jamais relevé de l'évidence. Elle s'est en effet trouvée prise en étau entre, à gauche, l'action socialiste mue par la critique de l'aliénation généralisée des travailleurs sous régime capitaliste et, à droite, la détestation non moins radicale de toute limite aux pleins pouvoirs du libre entrepreneur.

Mais son heure pourrait être venue. La revendiquer aujourd'hui comme telle permettrait de ne pas limiter l'action syndicale à des luttes défensives, autour des prérogatives inscrites dans le droit du travail – en voie de démantèlement. Cela pourrait lui donner les moyens d'obtenir de nouveaux gains au travers de « revendications intermédiaires » comme le disait Mandel (1973), portant en particulier sur l'organisation du travail. De telles revendications participent en effet d'une remise en question des « fondements mêmes » du capitalisme, dans le but de le dépasser. Prendre au sérieux les exigences de la citoyenneté au travail constitue une voie par laquelle les organisations

---

<sup>1</sup> Par « démocratisation », nous entendons la mise en œuvre d'un projet d'émancipation individuelle et collective fondé sur le principe d'égalité, dans des milieux sociaux singuliers et historiquement situés (Castoriadis, 1999), où le fondement du pouvoir réside dans les individus concernés par ce pouvoir. Inévitablement, cette démocratisation est un processus instable, jamais abouti et toujours conflictuel (Lefort, 1986).

syndicales pourront reprendre l'offensive dans la critique du modèle économique contemporain, et fonder cette critique sur l'expérience même des travailleurs.

En effet, du point de vue des salariés, dans les démocraties capitalistes à économie de services, l'expérience du travail relève pleinement de l'inscription dans l'espace public. Travailler ne consiste pas seulement à s'impliquer dans une activité productive de nature économique-stratégique mais relève d'une logique profondément *politique* (Ferrereras, 2007 ; Charles, 2012a). Si l'engagement dans le travail doit être qualifié d'expérience politique, c'est parce qu'il se réalise en mobilisant des « principes de justice » (Boltanski et Thévenot, 1991) dans le cadre d'une action collective située par rapport à autrui et sur des enjeux qui concernent les acteurs en présence. Ce chapitre ne cherchera pas à prouver cette perspective que nous avons traitée par ailleurs. Ici, nous entendons répondre à un question régulièrement soulevée face à elle: *si le travail est vécu comme expérience politique par les travailleurs, pourquoi constatons-nous un manque criant d'expression collective de ce vécu supposé politique ?*

Cette réserve mérite d'être entendue. En effet, tant au niveau interpersonnel qu'à celui de la mobilisation collective, ce n'est pas l'expression de la haute intensité du vécu politique du travail qui occupe la une des médias, ni même celle des revues syndicales. La proposition analytique concernant la logique proprement politique de l'expérience du travail n'est donc pas sans heurter le constat, fréquent et légitime, d'un défaut d'expression et de partage de cette qualité politique de l'expérience du travail. Plus précisément, nous préférons parler d'« incapacitation » et d'« entrave au déploiement de la critique au travail » (Charles, 2013). En effet, si nous devons constater ce silence, « ce n'est pas par défaut de *politisation* mais par défaut de *capacitation* » (Ferrereras 2008). Nous faisons face à une situation de « politisation non organisée », au sens où « l'action collective fait défaut certes ; pour autant, l'expérience *politique* du travail est une réalité » (*idem*).

En effet, la réalisation du vécu politique du travail ne tient pas au simple fait de faire l'expérience, au plan personnel, de cette politisation. Pour être partagé, ce vécu politique doit être équipé afin de se convertir en véritable *capacité*, au sens de Sen. Une capacité a besoin d'appuis, de « ressources » (Sen, 1992 et 2009) pour s'actualiser. Faute de quoi, la « pauvreté politique » (Bohman, 1997) est totale. Autrement dit, la capacité ne relève jamais strictement et uniquement du sujet, et donc de sa propre vulnérabilité. Renforcement et « altération des capacités d'action individuelles ou collectives » (De Nanteuil et Merla, 2017) sont le résultat de la rencontre entre des dispositifs institués et des dispositions personnelles et collectives<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Nous avons avancé ailleurs (Ferrereras, 2008) l'idée d'étendre le concept de « capacité » de Sen, largement individuel, à un concept de « capacité collective ». En effet, il s'agit de saisir cette dimension fondamentale de la capacitation qui provient toujours directement de l'articulation à autrui et des dispositifs institués (droits,

## 2. Expérience et organisation du travail

### 2.1 Dépolitisation du travail par le management participatif

Cette négation de l'expérience politique du travail apparaît de façon particulièrement nette dans la filiale belge du groupe Caterpillar (Charles, 2013)<sup>3</sup>. Directement inspiré par le toyotisme, Caterpillar a fait de la participation directe des travailleurs l'un des piliers de son mode d'organisation du travail. Dans un tel cadre, l'ouvrier ne peut se limiter à répondre aux consignes prescrites : il doit s'impliquer dans une dynamique d'amélioration continue de la production. Il doit identifier les problèmes qui se posent dans le cours de l'activité et entravent l'optimalisation des processus productifs. Il doit ensuite communiquer ses constats pour que chacun collabore à l'amélioration des « indicateurs de performance ».

Une brève description de l'usage des *Continuous Improvement Cards* permet de saisir ce qu'il en est concrètement. Il s'agit de fiches de cinq centimètres sur dix, sur lesquelles sont imprimées des questions invitant à fournir une « description détaillée » du problème, en discerner la « cause profonde » et suggérer une « solution ». En outre, un « propriétaire » et une « date de fin » doivent être indiqués. Selon le manuel officiel, une carte doit être remplie par le travailleur chaque fois qu'un problème se pose à lui. Elle doit ensuite être placée sur le *Continuous Improvement Board* qui est découpé verticalement selon la ligne du temps suivante : *new, assigned, in process, past due, review, closed* (nouvelle, assignée, en cours, en retard, en révision, clôturée). Le tableau distingue également une ligne pour chacun des indicateurs *People* (nombre de jours sans accident), *Quality* (quantité moyenne de défauts par machine), *Velocity* (écart entre l'inventaire et les prévisions) et *Cost* (somme des coûts imputés à la section).

Le management participatif inspiré du toyotisme fait ainsi place à l'expression du doute au cœur même de l'atelier et se dote de moyens destinés à suivre la mise en œuvre des propositions qui en découlent (la progression horizontale des *CI Cards* sur un tableau visible de tous). Certaines inquiétudes relatives à l'activité sont ainsi prises en charge précocement par le personnel d'encadrement, avant même qu'elles ne puissent être constituées en plainte à adresser à l'une ou l'autre organisation syndicale. Pour autant, les doutes pouvant être exprimés sur ces *CI Cards* et dans les autres dispositifs du CPS ne sont pas n'importe quels doutes : leur recevabilité est limitée à ce que les indicateurs peuvent contenir (ci-dessus, le découpage horizontal du tableau). Avec cette forme de management

---

organisation, etc.) et qui joue un rôle direct dans la détermination de l'étendue de la liberté individuelle. Il s'agit là de la « dimension collective de la liberté individuelle », immense impensé du schéma libéral.

<sup>3</sup> Nous renvoyons le lecteur intéressé à la lecture de comptes-rendus détaillés du travail ethnographique réalisé chez Caterpillar (Charles 2012, 2016).

participatif, le travail est réduit à l'accomplissement de tâches qui contribuent à la réalisation d'objectifs (« zéro accident ») évalués par des indicateurs rudimentaires (nombre de jours sans accidents)<sup>4</sup>. En effet, elles ne font aucune place à autres composantes du travail (par exemple les questions salariales, les relations au chef d'équipe, la répartition des profits, etc.). A la fois en raison du format et du type d'objets convoqués, il est difficile pour les ouvriers, s'ils se conforment à ce que ces cartes attendent d'eux, de partager une expérience politique du travail.

Il n'en demeure pas moins que, en dehors des espaces formatés de participation, de telles expressions se laissent régulièrement percevoir. Après plusieurs jours dans l'usine, l'enquêteur se voit par exemple formuler par l'un des ouvriers une critique de la pollution suscitée par la focalisation sur le « zéro défaut » et la lutte contre la « contamination ». Concrètement, pour éviter que la poussière ambiante ne pénètre dans les circuits hydrauliques, la plupart des pièces sont recouvertes de films en plastique à leur arrivée dans l'usine. Au moment du montage, ceux-ci doivent être enlevés et jetés. L'ouvrier s'attaque à l'irréalisme de la politique mise en œuvre : « Tu vas pas me dire que pendant le trajet il n'y a pas eu de poussières dedans ? ». Il poursuit en dénonçant une injustice : « Nous, on peut la bouffer la poussière mais les machines pas, c'est dégueulasse ! ».

Ses compétences critiques, qu'il met en œuvre face à l'enquêteur, ne se donnent jamais à voir dans les dispositifs officiels de participation. On aurait pu croire que ceux-ci permettraient d'intégrer les ouvriers aux épreuves du « monde industriel » (Boltanski et Thévenot, 1991). Mais celles-ci restent réservées à un bureau des méthodes hérité de l'organisation taylorienne du travail. En effet, chez Caterpillar, la participation directe entrave la survenue de critiques ne se montrant pas compatibles avec le format des indicateurs. Plus encore, l'obéissance verticale à la ligne hiérarchique est brouillée par une prétendue égalité de tous face aux indicateurs et à la participation.

L'organisation du travail abordée ici illustre de façon exemplaire l'hypertrophie d'une logique instrumentale mise au service de finalités inaccessibles aux travailleurs. Le dispositif de participation ne leur donne pas accès au *gouvernement* de l'entreprise où sont discutées ces finalités (leur expression collective *via* les organisations syndicales non plus, soit dit en passant). L'action de ce gouvernement est tout entière orientée vers la satisfaction des actionnaires, la maximisation des dividendes. C'est pour réaliser cette finalité de rentabilité du capital que les travailleurs sont sollicités dans le cadre d'un dispositif de *gestion* particulièrement affûté<sup>5</sup>. Ce type d'organisations concourt donc à une

---

<sup>4</sup> Pour un exposé critique et détaillé de cette « réduction substantielle à l'objectif », lire Thévenot (2015).

<sup>5</sup> Cette clarification sémantique permet de rentrer dans les nuances de la participation des travailleurs, au travers de la distinction analytique entre deux conceptions : *gérer* et *gouverner*, ou *gestion* et *gouvernement* du

instrumentalisation des travailleurs par la participation, laquelle n'est alors qu'un moyen pour accroître la performance du système tel qu'il a été défini en dehors d'eux-mêmes.

## **2.2 L'autogestion comme capacitation à politiser le travail**

A partir d'un second exemple, nous allons maintenant indiquer comment l'organisation du travail peut soutenir la capacité à appréhender le travail en tant qu'expérience politique, y compris pour ceux chez qui cette capacité fait défaut au moment de leur entrée dans l'organisation. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur le cas d'une Maison médicale ouverte au début des années 1970<sup>6</sup>.

Les deux jeunes médecins qui mettent en place ce projet souhaitent lier leur activité médicale à une critique des inégalités, notamment en matière de santé. Ils affirment inscrire les consultations individuelles dans des « questions collectives » et ainsi contribuer à « l'avènement d'un socialisme d'autogestion (...), la médecine n'étant qu'un outil pour arriver à ce changement social »<sup>7</sup>. Ils sont rejoints par d'autres personnes, aux profils professionnels variés (psychologues, juristes, travailleurs sociaux...) et partageant cet horizon. Leurs idéaux communs les portent à mettre en place une égalité salariale qu'ils articulent à une volonté de réduire les coûts des services proposés à la population du quartier. Ils s'engagent également dans la constitution d'un habitat communautaire, s'impliquent dans la vie du quartier et dans des activités militantes plus classiques (manifestations, soutiens aux grévistes, etc.). Au sein de la Maison médicale, l'égalité visée n'est pas seulement salariale, elle est aussi politique. En effet, chacun pèse le même poids dans les décisions concernant « l'orientation politique du travail, la ligne à donner, les choses à faire et puis la gestion des différents aspects du fonctionnement d'une équipe »<sup>8</sup>.

Durant les années qui suivent sa fondation et jusqu'à la fin des années 1980, l'engagement dans la Maison et la sélection des nouveaux s'appuient sur des convictions

---

travail et par extension, de l'entreprise (voir Ferreras, 2012). Il convient en effet de distinguer des modes de participation qui relèvent de dispositifs de participation impliquant les travailleurs dans la gestion des meilleurs moyens possibles au service de finalités établies par d'autres – généralement : le management, soutenu par le conseil d'administration de la société (dispositifs que l'histoire syndicale retient généralement sous le slogan : "participation, piège à c...") de modes de participation qui impliquent les travailleurs et leurs représentants au niveau du gouvernement de l'entreprise – situation plus rare – c'est-à-dire sur les finalités poursuivies par l'organisation, et pas seulement les moyens mis en oeuvre. L'autogestion porte de ce point de vue mal son nom car ce qui est au cœur de ce dispositif, c'est bien l'auto-gouvernement des travailleurs.

<sup>6</sup> En Belgique francophone, une maison médicale est un centre de santé regroupant plusieurs professionnels du soin. A la différence d'un hôpital, elle offre des soins de « première ligne » visant une approche « globale » de la santé, articulant soins pluridisciplinaires, prévention et interpellations politiques. Ces institutions sont historiquement localisées dans des quartiers défavorisés.

<sup>7</sup> Extrait d'un article publié par l'un d'eux.

<sup>8</sup> Extrait d'une note interne destinée à présenter l'historique du projet à un colloque.

militantes publiquement exposées et défendues, s'étendant jusque dans l'espace habité<sup>9</sup>. Les convictions sont en effet fréquemment exprimées et débattues au cours de discussions qui imposent de justifier de la conformité de la plupart des actes du quotidien face aux idéaux partagés (jusqu'à la température de l'eau du bain des jeunes enfants). Parallèlement, il ne paraît pas utile à l'équipe d'instituer des instances formalisées de réunion et de décision. Partageant un horizon politique commun ainsi que leurs vies quotidiennes, les discussions importantes ont lieu sans porter attention à la définition d'un espace *ad hoc*.

Au fil des années, la Maison médicale s'oriente vers une professionnalisation des tâches et un recentrage sur les prestations médicales. Des infirmières vont alors être intégrées à l'équipe et une autre structure va être créée pour exercer le travail psycho-social. Trois secrétaires-accueillantes sont également engagées pour prendre en charge des tâches antérieurement assumées par les travailleurs et quelques bénévoles. « On a dû recruter les gens pour les compétences qu'ils avaient et plus tellement pour ce projet à horizon lointain »<sup>10</sup> relate un médecin. Ces personnes vont donc devoir reconnaître la dimension politique de leur travail et la partager avec leurs collègues. Lorsque l'une des secrétaires-accueillantes recrutée à l'époque parle de l'obligation d'assister aux réunions régulières du Conseil d'Administration dont tous les travailleurs sont membres, elle le fait dans ces termes : « En tant que salariée, c'est un contrat et puis j'ai jamais eu l'impression de devoir quelque chose, outre mon travail. Mais ici on me demandait plus que ce pour quoi j'étais payée tout compte fait »<sup>11</sup>. Au fil de sa participation aux réunions, elle est régulièrement interpellée par les anciens qui lui demandent de prendre position et de justifier ses avis pour contribuer aux discussions et aux décisions collectives. Elle apprend progressivement à reconnaître et à partager cette dimension politique du travail, au sens où s'y logent les conceptions portées par les acteurs sur ce qui est juste et injuste en lien avec l'organisation collective.

Avant de conclure cette section, soulignons que le travail en tant qu'activité pratique n'a pas été abordé jusqu'ici. Ceci s'explique par le fait que, historiquement, le travail à la Maison médicale est tourné vers un horizon plus large que celui de l'activité professionnelle : le projet socialiste autogestionnaire. Mais avec l'agrandissement de l'équipe et l'intégration de travailleurs aux profils variés, de nouveaux espaces de réunions vont être institués. Au contraire du Conseil d'administration qui continue de réunir deux fois par mois l'ensemble de l'équipe, les « réunions de secteurs » hebdomadaires offrent, aux personnes pratiquant la

---

<sup>9</sup> Sur les difficultés inhérentes à l'emprise du militantisme sur l'espace habité, lire Stavo-Debaugé (2014).

<sup>10</sup> Extrait d'entretien réalisé par Julien Charles le 26/01/2010.

<sup>11</sup> Extrait d'entretien réalisé par Julien Charles le 09/06/2009. Nous avons détaillé ailleurs les "charges" que cette participation fait peser sur les participants (Charles, 2012b, 2016)

même activité professionnelle, l'occasion de se retrouver pour échanger sur les questions spécifiques à la médecine, à la kinésithérapie, à l'accueil ou aux soins infirmiers.

### **2.3 De l'expérience politique du travail au gouvernement du travail**

Comme nous l'avons montré, les supports mobilisés par le *Caterpillar Production System* empêchent que les problèmes soulevés par les ouvriers soient traités comme des questions de justice. Ils sont uniquement considérés comme des entraves à la réalisation des objectifs mesurés par les indicateurs *People, Quality, Velocity* et *Cost*. L'enquête des salariés sur leur propre travail s'inscrit alors dans une limitation de celui-ci à sa dimension « opératoire » (Bidet, 2011) et n'institue aucune forme de citoyenneté ni de démocratie, contrairement à ce qu'a pu soutenir Sennett (2010). A l'opposé des discussions ayant eu lieu entre l'enquêteur et les ouvriers, les dispositifs officiels évitent soigneusement de soulever les enjeux qui se logent au cœur des problématiques organisationnelles et ceux liés aux finalités de la production. On constate alors que la capacité à construire des problématiques organisationnelles en les liant à des principes de justice n'a de réalité que si elle est partagée par et avec d'autres et, dans le cadre d'actions collectives, que si elle donne prise sur les objets mise en cause.

C'est ce que les travailleurs de la Maison médicale s'imposent de réaliser, non sans quelques sacrifices et difficultés. Cette organisation regorge cependant de dispositifs d'apprentissage et de soutien au partage de la dimension politique du travail et à sa prise en compte dans les décisions collectives (Charles, 2016). Globalement, les espaces de rencontre entre travailleurs y sont pensés comme des lieux de construction collective d'arguments et de pratiques, déterminant à la fois les modalités de *gouvernement* et de *gestion* de l'association.

Cette analyse de la capacité à politiser l'expérience du travail invite à esquisser quelques interrogations quant à l'incapacité actuelle des organisations syndicales à la nourrir. Chez Caterpillar comme ailleurs, à travers l'organisation syndicale, ce n'est pas le *gouvernement* de l'entreprise qui est jamais remis en cause par le travail syndical. Nous assistons plutôt à une confrontation à la *gestion* de l'entreprise, au sens d'une discussion et d'une participation à la décision sur les moyens, jamais sur les fins<sup>12</sup>. Cette confrontation nourrit un imaginaire qui considère qu'elle permet de fortifier la culture ouvrière, à travers une opposition frontale aux « patrons ». S'appropriant le discours de certains analystes du travail, la question d'une éventuelle participation au *gouvernement* est considérée comme un risque par les syndicalistes<sup>13</sup> : elle déstabiliserait la solidarité organique qui fonde le

---

<sup>12</sup> Voir note de bas de page n°5

<sup>13</sup> De Munck et Ferreras (2012) distinguent les dimensions de la délibération et du *bargaining* (marchandage), comme deux des trois moments constituant tout échange démocratique. Il faut se rappeler ici combien l'héritage des relations industrielles voit le cœur du syndicalisme constitué autour du *bargaining* (négociation



monde ouvrier (Borzeix et Linhart, 1988), mettrait à mal l'unité de celui-ci (Beaud et Pialoux, 1999) et lui ferait partager les objectifs du patronat (Bouquin, 2006). La sociologie se trouve donc, du moins en partie, responsable de cette incapacité à poser la question de la citoyenneté au travail.

### **3. L'éclatement du travail par sa sociologie**

L'offre scientifique en matière d'analyse de l'expérience du travail relève principalement du champ de la sociologie. La sociologie du travail fut, durant de nombreuses années, considérée comme un fleuron de la discipline. Sous un même vocable, ce sont en réalité au moins trois sous-champs relativement autonomes qu'il faut distinguer pour appréhender les travaux qui s'en réclament : une sociologie de l'activité, une sociologie des conditions de marché et une sociologie des organisations. Cette reconstruction du champ de la sociologie du travail franco-européenne permet de pointer l'incapacité structurelle de la discipline à considérer la charge proprement politique du travail et à construire la question de la citoyenneté au travail.

En évoquant les travaux de Sennett et Bidet, relevant de la sociologie de l'activité, nous avons esquissé la thèse selon laquelle une focalisation sur la dimension opératoire du travail court le risque, de manière certes non intentionnelle, de dépolitiser l'expérience du travail et de négliger les questions organisationnelles. Ici, le problème ne réside pas à proprement parler dans l'attention portée au travail en tant qu'engagement personnel dans la réalisation d'une activité, mais plutôt la myopie qui peut en découler *via* une focalisation excessive sur une des composantes de ce « fait social total » qu'est le travail. Ce que l'on peut qualifier de réductionnisme ne se limite pas à la sociologie du travail. Avec l'attention portée aux conditions de travail dans ce qu'elles ont de plus matériel, les Comités pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) peuvent parfois également contribuer à dépolitiser le travail en se focalisant sur la santé individuelle, l'hygiène et le « bien-être personnel » ? Notre perspective ici n'est pas de considérer ces questions comme secondaires, ni de considérer qu'elles ne devraient pas faire l'objet d'un traitement politique. Au contraire, nous soutenons qu'en les dissociant de problématiques de justice plus large et donc d'organisation du travail, elles courent le risque d'être aveugle au caractère fondamentalement politique du travail, et dès lors au type de traitement approprié des enjeux dont elles relèvent.

---

sur les moyens). C'est contre cette tradition centrale que certaines personnalités issues du monde syndical, notamment Bruno Trentin (1997), se sont fait entendre, cherchant à soutenir le lien entre citoyenneté dans le champ politique et citoyenneté dans l'entreprise.

A l'autre bout de l'échelle, les organisations syndicales se sont intensément engagées dans le niveau institutionnel du dialogue social, au-delà de l'entreprise particulière. C'est par exemple le cas des Commissions paritaires qui traitent entre autres les questions de salaire et de temps de travail. La formalisation d'un champ de recherche autour des « relations professionnelles » (en France) ou des « relations industrielles » (dans le monde anglo-saxon) a intensément contribué à réduire les relations et conditions organisationnelles à une discussion sur les conditions de marché – le marché du travail singulièrement. Ainsi, toujours cantonnée dans la partition libérale qui fait de la sphère privée le lieu par excellence de l'échange économique, la perspective marxiste défend l'idée que si le travail peut être considéré comme une « question politique » (Latteur, 2013) devant être traitée par les institutions de la société démocratique, c'est parce qu'il fait l'objet de luttes de pouvoir entre prolétaires et capitalistes. Dans cette perspective, les rapports au sein de l'entreprise ne sont que le réceptacle de ces négociations sur les conditions de marché. Les enjeux de l'expérience du travail, qui touchent les travailleurs au cœur de leur quotidien, sont alors négligés, voire tout simplement non traités.

Certains chercheurs ont cependant tenté de tenir ensemble activité et organisation. Ainsi, le champ de la sociologie des organisations a constitué une entrée dans le caractère politique de l'expérience du travail, en articulant activité stratégique des acteurs et dimension organisationnelle. Cependant, le programme de recherche initié par Crozier et Friedberg a généralement endossé un objectif de performance des organisations. Il s'est ainsi tenu à l'écart d'une perspective critique susceptible de contribuer aux conditions d'une émancipation individuelle et collective au travail. Les contributions de Sainsaulieu et de son équipe, autour d'une sociologie des « mondes sociaux de l'entreprise » (Sainsaulieu, Francfort, Osty et Uhalde, 1995), ont eux aussi cherché à articuler activité et organisation, en insistant sur la médiation des identités au travail. Cette fois, la visée émancipatrice était assumée mais elle se limitait aux apprentissages culturels et à la quête identitaire des acteurs. On relèvera la proposition originale et programmatique de Denis Segrestin (1996, 2014) d'œuvrer à l'avènement d'une véritable « sociologie de l'entreprise », qui se donnait pour ambition de mettre les conflits de pouvoir au cœur de l'analyse et de considérer l'entreprise ou l'organisation comme une véritable « institution ». Ce qui exigera de prêter attention tant aux conduites individuelles qu'aux équipements collectifs stabilisés par des supports institutionnels.

Malgré ces divisions en sous-champs, la sociologie porte la responsabilité de se donner les moyens de développer une conception élargie du travail. Cet élargissement doit lui permettre de penser les conditions du travail au moins autant que celles de l'emploi, et plus fondamentalement, de penser le travail comme un « rapport social » (Lallement, 2007) dans le cadre d'une organisation où la question du pouvoir est centrale. Le travail peut alors être

appréhendé une « expérience » au sens plein du terme (Ferrerias, 2007 ; Zimmermann 2011), au-delà d'un contrat, d'une activité à encadrer et contrôler, d'un accès à la rémunération, d'un bien qui s'échange sur un marché. En effet, comme nous l'avons montré ailleurs, dans les sociétés démocratiques à économie de services, le travail prend place dans ce qui doit être reconnu comme l'espace public (Ferrerias, 2007). L'expérience du travail ne peut donc plus être réduite à un simple réceptacle d'un rapport de force qui se joue ailleurs et se reproduit ici. Le travail *est* un rapport social en tant que tel, une expérience pleinement politique qui mobilise les conceptions sur la justice des personnes concernées.

Aujourd'hui, nombre d'enquêtes indiquent les difficultés des travailleurs à faire face aux attentes de l'employeur toujours plus pressantes (Méda et Vendramin, 2013) et la souffrance au travail avec laquelle les individus se débattent (Dejours, 1998, 2014). A cela, on peut ajouter la perte des savoirs acquis par les personnes soucieuses d'un travail bien fait, à laquelle conduisent certaines formes d'automatisation de l'exécution des tâches (Stiegler, 2015). Cette dynamique délétère se déroule en outre dans un temps où croissent les inégalités et la précarité, menant certains territoires à sombrer dans un chômage massif et la perte de ses capacités productives. Il nous semble crucial d'analyser ce contexte comme une multiplication d'entraves à la politisation du travail au niveau collectif, affaiblissant d'autant plus les possibilités de capacitation collective des individus. Aujourd'hui, sont trop faibles ou font tout simplement défaut des équipements à la fois juridiques, organisationnels, matériels et cognitifs, qui permettraient de faire valoir collectivement cette expérience politique des travailleurs dans les décisions qui les concernent, en vue de réaliser la citoyenneté au travail.

## **Conclusion : pour sociologie politique et critique du travail**

Pour traiter de cette capacitation collective, la perspective des sciences sociales critiques ouvre une voie. Elle impose de reconnaître la nécessité de contribuer à l'horizon démocratique (entendu comme projet d'émancipation individuel et collectif, comme nous l'avons écrit en débutant ce chapitre). Elle invite, d'une part, à identifier ce qui fait défaut dans les dispositifs organisationnels du point de vue de l'équipement en capacité des acteurs. D'autre part, elle impose le repérage des « compétences critiques » des acteurs (Boltanski et Thévenot, 1991) à la recherche de leurs « intuitions critiques » (Ferrerias, 2007, 2012). Là est la tâche d'une *sociologie politique du travail* qui se veut critique : fondée sur la reconnaissance du travail comme expérience politique, elle se donne comme but de repérer ce qui fait et ce qui explique l'écart entre l'« intuition critique de la justice démocratique » dans le travail et la réalité vécue par les personnes au travail, dans

l'organisation. Elle vise à soutenir les dispositifs organisationnels qui renforcent cette capacité et invite à lutter contre ceux qui la brident (Charles, 2016).

C'est ainsi que se pose, dans le cadre du travail, la question la vulnérabilité sociale. Faire face à celle-ci ne relève pas simplement de l'enjeu systémique d'une justice distributive, par laquelle il importe d'obtenir réparations et compensations monétaires. Au contraire, affronter la vulnérabilité sociale au travail requiert une véritable politique qui se donne les moyens de prendre en charge les conceptions sur la justice portées par les travailleurs, aujourd'hui largement contraints dans leur capacité à l'autonomie individuelle et collective. Sa mise en œuvre passera par la mise en capacité des personnes à participer à la définition des normes du vivre ensemble au travail. Plus stratégiquement, l'enjeu d'une telle politique n'est pas de se cantonner à l'intervention palliative mais de poursuivre, par effet retour, la transformation de la structure organisationnelle qui a produit la difficulté. Il s'agit de traiter ces enjeux en s'attaquant à la racine du problème : le gouvernement du travail par les seuls apporteurs en capital.

Se tenant à l'opposé d'un projet de « démembrement » du travail (Ferreras, 2007), la sociologie du travail doit donc se doter des moyens d'embrasser l'activité dans toutes ses conditions organisationnelles et institutionnelles, et penser la participation au travail à cet aune (Borzeix, Charles et Zimmerman, 2015). Elle doit cesser de craindre le champ de l'organisation et de l'entreprise, s'emparer des questions de hiérarchie et d'autorité en particulier, du point de vue de ce qu'elles font à la capacitation politique des personnes au travail, qui pourront dès lors être pleinement reconnues en tant que citoyennes. Sans prise en charge scientifique de cette question, c'est la sociologie du travail elle-même qui contribue à la vulnérabilité sociale : elle est incapable de proposer aux acteurs un équipement cognitif pertinent pour rendre compte des situations auxquelles ils sont confrontés, que ce soit dans les situations de domination ou d'émancipation. Or, aujourd'hui et sur ces matières, nombre d'expérimentations sont en cours, le plus souvent à l'initiative des managers et des apporteurs de capital eux-mêmes (voir par exemple Carney et Getz 2009 ; Laloux, 2014). Ces initiatives méritent d'être analysées de manière critique en regard de leur faculté à contribuer, ou non, à la capacitation politique individuelle et collective<sup>14</sup>. En se fondant sur une conception riche de la citoyenneté et en inscrivant celle-ci au cœur même de l'expérience du travail, la sociologie pourra se doter des moyens de soutenir le projet de démocratisation nos sociétés. Faute de quoi, face à un capitalisme se soustrayant

---

<sup>14</sup> Nous pensons qu'il faut prendre au sérieux les prétentions actuelles des organisations en voie de démocratisation et les étudier rigoureusement, de manière critique. Pour une étude de trois cas d'organisation, à des stades différents de ce processus de démocratisation, voir (Casterman, Charles, Delhay, Ferreras, 2016).

aisément aux contraintes étatiques nationales, le pouvoir démocratique (et donc les travailleurs) verra se réduire de plus en plus l'étendue des espaces et des objets sur lequel il pourra peser.

- BEAUD, Stéphane et PIALOUX, Michel. 1999. *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*. Paris. Fayard
- BIDET, Alexandra. 2011. *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot?* Paris. Presses Universitaires de France
- BOHMAN, James. 1997. « Deliberative Democracy and Effective Social Freedom : Capabilities, Resources, Opportunities » In BOHMAN, James et REHG, William (ed.). *Deliberative Democracy. Essays on Reason and Politics*. Cambridge. MIT Press
- BOLTANSKI, Luc et THÉVENOT, Laurent. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris. Gallimard
- BORZEIX, Annie et LINHART, Danièle. 1988. « La participation : un clair-obscur », *Sociologie du travail*. 1/88. p. 37-53.
- BORZEIX, Anni. CHARLES, Julien et ZIMMERMANN, Bénédicte. 2015. « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat? ». *Sociologie du Travail*, 1/57, pp 1-19
- BOUQUIN, Stephen. 2006. *La valse des écrous. Travail, capital et action collective dans l'automobile*. Paris. Syllepse
- CARNEY, Brian et GETZ, Isaac. 2009. *Freedom Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*. NYC. Crown Business
- CASTERMAN, Lionel. CHARLES, Julien. DELHAYE, Christine et FERRERAS, Isabelle. 2015. *Transition démocratique au travail. Défis et confusions*. Nivelles. CESEP
- CASTORIADIS, Cornelius. 1975. *L'institution imaginaire de la société*. Paris. Seuil
- CHARLES, Julien. 2012a. *Une participation éprouvante. Enquêtes sur l'autogestion, le management participatif, la participation citoyenne et l'empowerment*. Thèse de doctorat en sociologie, Paris / Louvain-la-Neuve, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales / Université de Louvain
- CHARLES, Julien. 2012b. « Les charges de la participation ». *SociologieS* [En ligne].
- CHARLES, Julien. 2012c. « Réduction du travail aux indicateurs et écrasement de la critique » In ALALUF, Mateo. DESMAREZ, Pierre et STROOBANTS Marcelle (ed.). *Mesures et démesures du travail*. Bruxelles. Editions de l'ULB. Pp. 234-41.
- CHARLES, Julien. 2016. *La participation en actes. Entreprise, ville, association*. Paris. Desclée De Brouwer.
- DEJOURS, Christophe. 2014. *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris (édition augmentée de nouvelles préface et postface). Seuil
- DE MUNCK, Jean et FERRERAS, Isabelle. 2012. "The Democratic Exchange as the Combination of Deliberation, Bargaining, and Experimentation" In *Renewing Democratic Deliberation in Europe. The Challenge of Social and Civil Dialogue*, DE MUNCK, Jean. DIDRY, Claude. FERRERAS, Isabelle et JOBERT, Annette. Oxford-Brussels. Peter Lang. pp. 149-169
- FERRERAS, Isabelle. 2007. *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*. Paris. Les Presses de Science Po
- FERRERAS, Isabelle. 2008. « De la dimension collective de la liberté individuelle. L'exemple des salariés à l'heure de l'économie des services ». In DE MUNCK J. et ZIMMERMANN, Bénédicte. *La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme*. Paris. Editions de l'EHESS. pp. 281-296
- FERRERAS, Isabelle. 2012. *Gouverner le capitalisme ?* Paris. Presses Universitaires de France
- FERRERAS, Isabelle. 2017. *Firms as Political Entities. Saving Democracy through Economic*

- Bicameralism. Cambridge/NYC. Cambridge University Press
- LATTEUR, Nicolas, 2013. *Le travail, une question politique*. Bruxelles. Aden
- MANDEL, Ernest. 1973. *Autogestion, occupations d'usines et contrôle ouvrier*. Paris. Maspero
- MÉDA, Dominique. 1998. *Le travail. Une valeur en voie de disparition*. Paris. Flammarion
- MÉDA, Dominique et VENDRAMIN, Patricia. 2013. *Réinventer le travail*. Paris. Presses Universitaires de France.
- LALLEMENT, Michel. 2007. *Le travail. Une sociologie contemporaine*. Paris. Gallimard
- LAVILLE, Jean-Louis. *Politique de l'association*. Paris: Le Seuil, 2010.
- MCGAUGHEY, Ewan. 2015. « The Codetermination Bargains: The History of German Corporate and Labour Law ». *Columbia Journal of European Law*. 15.
- LALOUX, Frédéric. 2014. *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels. Nelson Parker (ed. fr : 2015)
- LEFORT, Claude. 1986. *Essais sur le politique. XIXe – XXe siècle*. Paris. Seuil.
- SAINSAULIEU, Renaud. FRANCFORT, Isabelle. OSTY, Florence et UHALDE, Marc. *Les Mondes sociaux de l'entreprise*. Paris. Desclée de Brouwer
- SEGRESTIN, Denis. 1996. *Sociologie de l'entreprise*. Paris, Armand Collin
- SEGRESTIN, Denis. 2014. "[Le social sans entreprise? Pour une sociologie de l'entreprise-institution](#)", in SEGRESTIN, Blanche. ROGER, Beaudoin et VERNACE, Stéphane (eds.). *L'entreprise, point aveugle du savoir*. Paris. Editions Sciences Humaines. pp. 32-47
- SEN, Amartya. 1992. *Inequality Reexamined*. Oxford University Press
- SEN, Amartya. 2009. *The idea of Justice*. Harvard University Press. (ed. fr : 2010)
- SENNETT, Richard. 2010. *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*. Paris. Albin Michel
- STAVO-DEBAUGE, Joan, 2014, « L'idéal participatif ébranlé par l'accueil de l'étranger. L'hospitalité et l'appartenance en tension dans une communauté militante », *Participations*, 2/9, pp. 37-70
- STIEGLER, Bernard. *La société automatique, 1. L'avenir du travail*. Paris. Fayard. 2015
- THÉVENOT, Laurent, 2015, « Autorités à l'épreuve de la critique. Jusqu'aux oppressions du "gouvernement par l'objectif" » dans FRÈRE, Bruno (éd.) *Le tournant de la théorie critique*. Paris. Desclée de Brouwer. pp. 269-293.
- TRENTIN, Bruno. 2012. *La cité du travail. La gauche et la crise du fordisme*. Paris. Fayard. (ed. or. 1997)
- ZIMMERMANN, Bénédicte. 2011. *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*. Paris. Economica