



Thomas Coutrot :
« Libérer le travail – L’ESS peut y contribuer »
Les conditions objectives existent – Restent les conditions subjectives

Thomas Coutrot est un économiste engagé qui appartient au groupe des Economistes atterrés. Il a été co-président d’ATTAC et est membre de son conseil scientifique. Il est actuellement chef du département Conditions de travail et santé à la DARES au Ministère du Travail.

Dans son dernier livre, « Libérer le travail » (Seuil – 320 pages – 20 euros), il rappelle les évolutions du travail, notamment depuis qu’il est soumis aux exigences de la finance. La quête effrénée du profit écrase ce que Thomas Coutrot appelle le « travail vivant », c’est à-dire le travail « qui mobilise notre corps, notre intelligence, notre créativité, notre empathie et fait de nous... des êtres vivants », « dans l’épreuve de la confrontation au réel ».

Pour Thomas Coutrot, afin de lutter contre les « réformes néolibérales » du travail, il est nécessaire de repenser le travail. La liberté, l’autonomie, la démocratie au travail, doivent être replacées au cœur de toute politique d’émancipation. Nous avons besoin d’un souffle nouveau, d’un « avenir désirable ».

Le sous-titre de l’ouvrage est explicite : « Libérer le travail – Pourquoi la gauche s’en moque et pourquoi cela doit changer ». La gauche politique et syndicale a trop longtemps privilégié le pouvoir d’achat, s’intéressant peu au pouvoir d’agir des travailleurs sur leur travail. Paradoxalement, innovations et expérimentations ont émergé ailleurs que dans ces sphères. Dans ce livre, Thomas Coutrot consacre deux chapitres aux nouvelles pratiques du travail vivant et à ces expériences multiples qui fleurissent un peu partout et qui sont inspirées du travail collaboratif, du « care », de la construction du commun. Pour Thomas Coutrot, ce sont là autant d’écoles d’une démocratie refondées.

Et son livre se prolonge, de façon fort utile et intéressante, par un site web sur lequel il nous invite à témoigner et à débattre : libererletravail.org

A écouter : <https://www.franceculture.fr/emissions/matieres-a-penser-avec-dominique-rousset/travail-vive-la-liberte-mais-laquelle-avec-thomas-coutrot-economiste>

Interview : Travail vivant et ESS, quelles relations ?

Dans votre livre « Libérer le travail », vous écrivez « Le travail doit être libéré de l'étouffante emprise financière pour laisser une chance à la vie »... et « ... instituer de nouvelles formes d'organisation du travail plus proches » des « fondements essentiels de la vie ». L'économie sociale et solidaire qui prétend mettre l'humain au centre de son projet, constitue-t-elle selon vous une piste pour « libérer le travail » et le replacer du côté du « vivant » ?

Bien entendu. Pour inverser la domination du travail mort sur le travail vivant, il est nécessaire de changer les finalités du travail. L'économie sociale et solidaire affirme cette ambition. Tant que le travail restera organisé en vue du seul profit financier, il sera soumis à des exigences de compression, de standardisation et de contrôle incompatibles avec les besoins de la vie. Compression pour réduire la part salariale, standardisation pour limiter le besoin de qualifications onéreuses, contrôle pour garantir le flux régulier de valeur attendu par les marchés financiers. Comme pour la « mal-bouffe », l'essor du « mal-travail » est mondial – même si les formes et les mots diffèrent d'un pays à l'autre. Même dans des métiers qualifiés, comme ceux d'informaticien, de médecin ou d'ingénieur, les procédures s'alourdissent sans cesse en réduisant la part d'autonomie. Avec l'illusion tenace que l'Intelligence Artificielle pourra remplacer le travail... Qu'on ne s'y trompe pas : ce taylorisme digital n'est pas là pour des impératifs économiques (pourquoi faudrait-il contourner l'intelligence des salarié.es pour assurer la productivité ?), mais pour satisfaire l'obsession du contrôle : le vieux fantasme managérial de se débarrasser de tout ce qui est imprévisible, inattendu, incalculable dans le travail humain – et qui en fait pourtant toute la richesse. Comme tout fantasme, il est irréalisable – ou plutôt sa réalisation est vouée à décevoir – mais il n'en demeure pas moins opérant dans les entreprises. Avec des dégâts considérables sur l'efficacité des décisions et sur la santé psychique des salarié.es.

L'entreprise de l'économie sociale et solidaire met l'humain au cœur de son projet et non la recherche du profit. En affichant un objectif de non lucrativité ou de lucrativité limitée, l'entreprise de l'économie sociale et solidaire peut-elle correspondre à ce type d'entreprise dite « à mission » que vous évoquez dans votre livre et qui est « dotée d'un projet d'ordre qualitatif, social ou environnemental, et opposable à la logique de maximisation du profit » ?

En théorie oui, bien sûr. Les entreprises de l'ESS ne sont pas soumises à la pression des actionnaires, cela peut changer beaucoup les choses. Même si ça n'est pas suffisant : nombre d'entre elles ne se comportent pas très différemment des entreprises privées. A titre d'anecdote (mais révélatrice), je me souviens avoir envoyé, en tant que porte-parole d'Attac et conjointement avec les Amis de la Terre, un questionnaire détaillé à toutes les grandes banques françaises sur leurs pratiques sociales, commerciales et environnementales¹ : elles avaient toutes répondu, sauf BPCE et le Crédit Mutuel, deux institutions pourtant d'origine coopérative, qui pensaient manifestement ne pas avoir de comptes à rendre à la société civile. Bien sûr, le fait que BNP Paribas ou la Société Générale aient des « directeurs RSE » (Responsabilité sociale de l'entreprise) n'est pas un signe de vertu : toutes les multinationales produisent à foison de ronflantes déclarations ou de luxueux rapports sur leur responsabilité sociale et environnementale. Mais, au moins, elles font semblant... Au final, quand même, les deux banques les plus vertueuses, selon notre évaluation citoyenne, étaient la Nef et le Crédit Coopératif, ce qui montre bien le potentiel de l'ESS. Les statuts mutualistes ou coopératifs sont utiles et nécessaires car ils ouvrent un potentiel, mais il faut aussi un projet politique vivant, solidaire et émancipateur, associant les salariés, les sociétaires, les défenseurs de la nature : trop de grandes structures de l'ESS l'ont oublié.

« Là où le travail perd son sens, le travailleur perd sa santé » pour reprendre l'expression d'un médecin du travail. Cette quête du sens, on la retrouve assez fréquemment dans les préoccupations de ceux qui font le choix de l'économie sociale et solidaire. Comment peut-elle

promouvoir « le travail vivant » dans cet univers où le travail « mort » est une norme largement répandue ?

Les deux premières conditions, je viens de les évoquer, sont une protection par rapport à la logique court-termiste de la finance et un projet politique réellement porté par des acteurs sociaux mobilisés, en interne et en externe. Mais si on veut sortir du « maltravail », il faut aller plus loin : que l'organisation du travail soit vraiment pensée pour favoriser l'exercice de l'autonomie individuelle et collective. Il ne s'agit pas seulement, même si c'est le strict minimum, de respecter les droits des salariés et des syndicats, les procédures de la négociation collective et de la démocratie sociale. Il faut aussi décentraliser, autant que possible, le pouvoir de décision au niveau des équipes de base.

C'est le fameux principe de subsidiarité qui doit s'appliquer pour penser l'organisation : les décisions doivent être prises au niveau le plus décentralisé possible, dans la limite d'une contrainte de cohérence globale. C'est bon pour la qualité des décisions – prises par celles et ceux qui connaissent le mieux les enjeux – et pour la santé des salariés.es, qui peuvent déployer leur intelligence individuelle et collective. On connaît de nombreux exemples d'entreprises où les directions ont supprimé les objectifs, les contrôles du travail, les fonctions d'encadrement hiérarchique, mis en place des équipes autogérées et des mécanismes de coordination horizontale et verticale, avec des résultats probants tant au plan économique que pour la qualité du travail et la satisfaction des salarié.es. Des recherches commencent à se multiplier pour comprendre les ressorts, les avancées et les limites de ces expériences¹.

Toutefois, ces expériences butent très souvent sur une contradiction : la « libération » du travail a été décidée unilatéralement par un « leader libérateur » - PDG, DG et/ou actionnaire majoritaire au profil inspiré et charismatique – dont le départ (ou le changement d'avis) peut tout remettre en cause : les transmissions aux héritiers ou le rachat par un fonds d'investissement sont souvent l'occasion de restaurer la hiérarchie traditionnelle, plus rassurante et mieux balisée pour des dirigeants plus conformistes.

Plus profondément peut-être, la « subsidiarité » ne doit pas se limiter aux décisions opérationnelles courantes, mais concerner aussi la définition des principes et des finalités de l'organisation. Prendre les décisions au niveau le plus décentralisé possible, d'accord, mais qui définit ce « possible » ? Si l'attribution des responsabilités demeure l'apanage du top management, on reste dans une configuration hiérarchique, provisoirement aménagée mais réversible à tout moment. D'où l'intérêt de règles de gouvernance qui prévoient une véritable distribution des pouvoirs et contre-pouvoirs dans l'organisation. Par exemple, la sociocratie, un mode d'organisation en cercles emboîtés qui a le vent en poupe, organise un contrôle – avec droit de veto sur les décisions - de chaque cercle par les cercles de niveau inférieur².

La question de la démocratie dans l'entreprise est une question essentielle. Rares sont les entreprises, y compris dans l'économie sociale et solidaire, qui ont mis ou cherchent à mettre en place des organisations du travail véritablement démocratiques et émancipatrices et qui soient partagées par l'ensemble des salariés et plus largement par l'ensemble des parties prenantes ? Comment expliquer que les entreprises de l'ESS ne s'affranchissent pas plus de ces freins et de ces obstacles qui limitent ou empêchent la démocratie dans l'entreprise ?

Cela peut en effet paraître une énigme. Alors que la démocratie dans l'organisation du travail semble rejoindre pleinement les valeurs de l'ESS, elle y est encore moins pratiquée que dans les

1 Par exemple, « Libérer l'entreprise, ça marche ? », coordonné par Laurent Karsenty, à paraître en décembre 2019 aux Editions Octares.

2 <http://www.sociocratie-france.fr/article-4-regles-de-base-de-la-sociocratie-51408112.html>

entreprises capitalistes. Parmi les nombreuses initiatives de « libération du travail » en plein essor depuis quelques années, il y a fort peu de SCOP ou de mutuelles. Le cas du groupe basque Mondragon (MCC) est 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, le travail dans les entreprises du groupe MCC est aussi taylorisé et normé que chez ses concurrents capitalistes. Une seule exception : Irizar, fabricant d'autocars « haut de gamme », qui, à l'initiative de son PDG, est organisé depuis 30 ans en équipes multidisciplinaires autogérées, sans hiérarchie ni contrôle. Ce qui a d'ailleurs permis un redressement et une croissance spectaculaires...

Je vois plusieurs raisons à cette faiblesse de l'innovation managériale dans l'ESS. D'abord, il faut souligner que l'organisation du travail y est un peu moins rigide qu'ailleurs : par exemple, des études sur le travail dans les associations ont montré que l'autonomie au travail y est plus grande que dans les entreprises classiques ou les administrations³, et que les salarié.es y sont plus satisfait.es du sens de leur travail, même si les rémunérations sont plus faibles qu'ailleurs. Il y a donc sans doute moins de pression en vue de transformer radicalement l'organisation du travail. Ensuite, et peut-être paradoxalement, il y a moins de place dans l'ESS pour des postures managériales charismatiques, qu'on trouve fréquemment à l'origine des « entreprises libérées ». Le management y est plus collégial, voire – dans les grandes structures – bureaucratique, laissant peu de place à des innovations radicales.

Enfin, et c'est peut-être le problème le plus profond, même dans des structures qui pourraient sembler a priori très propices à poser la question de la démocratie dans le travail (par exemple, des Scops de taille moyenne, originaires de luttes syndicales), l'imaginaire de la subordination reste profondément ancré. Les représentations sociales dominantes, issues de l'hégémonie du modèle salarial, valorisent l'autorité des « compétents », seuls habilités à penser le travail des autres. Même quand on n'a plus de patron concret, il n'est pas évident de se débarrasser du besoin d'un patron symbolique, quelqu'un qui va nous dire ce qu'il faut faire et comment le faire. Historiquement, la subordination a été le prix que les ouvriers ont dû payer pour accéder à la sécurité sociale (au sens large), mais au cours de ce processus elle a été amalgamée avec l'idée-même de sécurité. D'où la difficulté aujourd'hui à penser un salariat sans subordination, c'est-à-dire un statut du travail à la fois libre et protégé.

Ces dernières années, grâce notamment au développement des outils numériques, on a vu se développer des initiatives que l'on rencontre aujourd'hui dans les Fab Lab, les Communs, le travail collaboratif, voire l'autoentrepreneuriat. En quoi ces initiatives, largement ignorées des pouvoirs publics, sont-elles « la clé d'un avenir vivable », comme vous l'écrivez ? Car elles peuvent être parfois, comme vous le rappelez aussi dans votre livre, porteuses d'ambiguïtés (on range parfois sous le vocable économie collaborative des choses qui sont très différentes, qui peuvent même avoir des finalités totalement opposées) et qui sont parfois lieux de souffrances et de mal travail qui peuvent enfermer le travailleur dans une précarité extrême. Comment peut-on éviter ces pièges qui peuvent être des impasses et qui renvoient à une subordination encore plus violente parce que totalement déréglementée ? Comment éviter qu'elles ne renvoient à une individualisation des situations et à un abandon de la notion de collectif ?

Il faut commencer par tordre le cou à ce concept « d'économie collaborative » promu notamment par Uber, AirBnB et même Bercy4. Des plate-formes numériques comme Uber, Deliveroo ou Amazon Mechanical Turk n'ont rigoureusement rien de collaboratif, et promeuvent au contraire une dégradation considérable des rapports de force entre capital et travail. Les travailleurs y sont dépouillés des protections salariales et réduits à une pure force de travail-marchandise. Certes, dans

³ https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2-2_devetter_ct_def.pdf

un contexte de chômage et de précarité de masse, où les discriminations raciales écartent des segments entiers de la population de l'accès à l'emploi, ces formes d'activité au rabais peuvent attirer des candidat.es. Des jeunes peuvent être séduits par des promesses d'autonomie (autodétermination des horaires, absence de « petit chef »...) avant de se rendre compte du carcan que représente l'appli par laquelle ils accèdent à leur activité. Mais il n'y a rien d'émancipateur dans le fonctionnement de ces plateformes, bien au contraire.

Toute autre chose est le travail collaboratif auto-organisé par ses participants sur une base vraiment horizontale. Les cas des logiciels libres ou de Wikipedia sont bien connus, mais une myriade d'expériences se développe aujourd'hui, dans l'agriculture, la communication, le logement, la santé... Je pense, par exemple, aux coopératives d'activité et d'emploi comme Coopaname, qui rassemble plus de 800 auto-entrepreneurs à Paris, pour leur permettre à la fois de s'auto-salarier (afin d'accéder aux droits à l'assurance-chômage et à la retraite) et de développer des coopérations entre professionnels.

Que faut-il pour que le secteur de l'économie sociale et solidaire puisse véritablement être un lieu d'émancipation, de démocratie et de mise en œuvre d'un travail vivant et concret et de reconstruction de cet imaginaire du travail que vous appelez de vos vœux ?

Je pense qu'il faut... du travail, beaucoup de travail. Pour repenser les liens entre le travail et l'économie, entre le travail et l'environnement, entre le travail et la démocratie... A cet égard, les conditions objectives d'une contribution majeure de l'ESS existent, reste à créer les conditions subjectives !

Propos recueillis par Alain Goguey