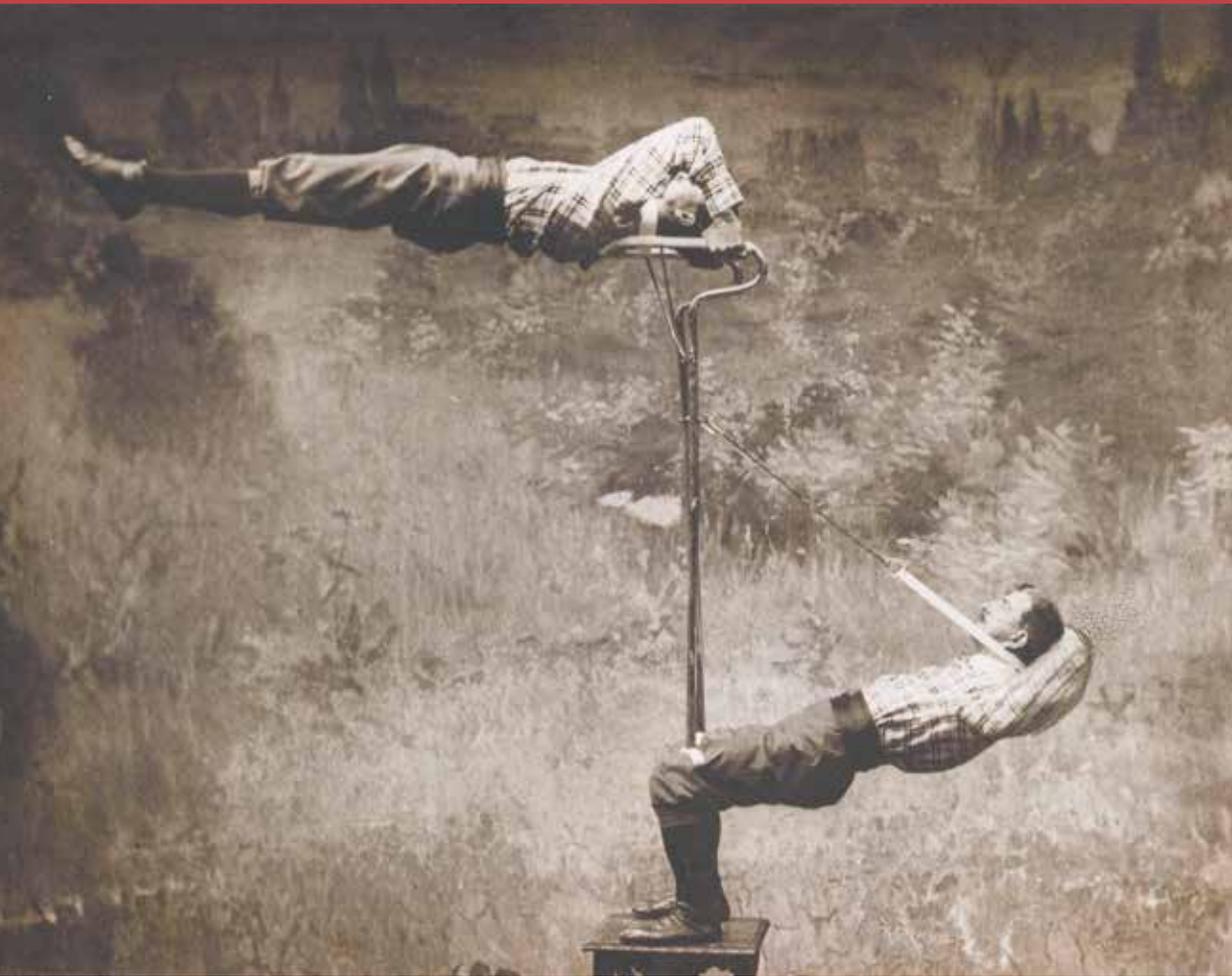


Sous la direction d'Émilie Bourdu, Michel Lallement,  
Pierre Veltz et Thierry Weil

# LE TRAVAIL EN MOUVEMENT



LES COLLOQUES  
**CERISY** 



**CHAIRE  
FIT<sup>2</sup>**  
FUTURS  
DE L'INDUSTRIE  
ET DU TRAVAIL  
MINES ParisTech | PSL

  
**La  
Fabrique  
de l'industrie**  
laboratoire d'idées

**CHAIRE  
FIT<sup>2</sup>**

**FUTURS  
DE L'INDUSTRIE  
ET DU TRAVAIL**

MINES ParisTech | PSL

## Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Formation, innovation, territoires (FIT<sup>2</sup>)

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises ne trouvent pas les compétences dont elles ont besoin, tandis que de nombreux actifs cherchent en vain des entreprises où ils aimeraient travailler. Des savoir-faire disparaissent, des territoires s'étiolent, la cohésion et la prospérité de notre société sont menacées. L'organisation du travail et notre système de formation doivent impérativement s'adapter aux enjeux de la transformation numérique, de la mondialisation des chaînes de valeur, de la préservation de l'environnement et des évolutions sociétales.

C'est pourquoi le Groupe Mäder, Kea Partners, Theano Advisors, FaberNovel et La Fabrique de l'industrie ont fondé la chaire « Futurs de l'industrie et du travail : formation, innovation, territoires » (FIT<sup>2</sup>) à Mines ParisTech. Acteurs engagés dans la vie économique, la transformation des entreprises et des territoires au service de la prospérité de notre pays, ils veulent réfléchir aux moyens d'adapter le travail aux aspirations des collaborateurs, la formation aux besoins de compétences et l'action des entreprises aux attentes des parties prenantes.

La chaire FIT<sup>2</sup> produit, encourage et valorise des études sur les futurs possibles de l'industrie et du travail, ainsi que sur les politiques d'accompagnement de ces transformations. Elle analyse des pratiques d'innovation, de formation, d'amélioration de la qualité du travail et d'organisation de l'action collective. Elle anime des groupes de réflexion multidisciplinaires rassemblant praticiens et chercheurs, organise des événements pour mettre en débat ses propositions, sensibilise divers publics aux transformations de l'industrie et du travail.

### Les partenaires de la Chaire FIT<sup>2</sup>:

**// FABERNOVEL**

**Kea**  
Partners  
for transformation

**La  
Fabrique  
de l'industrie**  
laboratoire d'idées

**Mäder**  
Advanced Coatings and Polymers Solutions

**THEANO  
ADVISORS**  
THERE IS  
ANOTHER OPTION

Contact : [thierry.weil@mines-paristech.fr](mailto:thierry.weil@mines-paristech.fr)  
[www.mines-paristech.fr/Recherche/Chaires-industrielles/FIT/](http://www.mines-paristech.fr/Recherche/Chaires-industrielles/FIT/)

# LE TRAVAIL EN MOUVEMENT

Émilie Bourdu, Michel Lallement, Pierre Veltz, Thierry Weil (sous la direction de),  
*Le travail en mouvement*, Paris, Presses des Mines, 2019.

ISBN : 978-2-35671-544-9

Responsable de la publication :  
Chaire Futurs de l'industrie et du travail, Mines ParisTech  
En partenariat avec le Centre Culturel International de Cerisy  
[www.cciic-cerisy.asso.fr](http://www.cciic-cerisy.asso.fr)  
et La Fabrique de l'industrie  
[www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)

Conception éditoriale et management de projet :  
Cahier&Co – [www.cahierandco.com](http://www.cahierandco.com)  
Direction artistique et mise en page : Laetitia Lafond

Crédits photographiques :

Couverture : NU DIGITAL Equilibristes. Fonds Gustave Soury (1884-1966). Sou.A.82.  
Marseille, MuCEM, Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée.  
Photo © RMN Grand Palais (MuCEM) / Franck Raux.

p. 18 : NU DIGITAL Les Gasih (Equilibristes). Fonds Gustave Soury (1884-1966).  
Sou.A.139. Marseille, MuCEM. Photo © RMN Grand Palais (MuCEM) / Franck Raux.

p. 104 : © Louise Gaxie.

p. 110 : NU DIGITAL Nina Johnson et Doumer. Fonds Gustave Soury (1884-1966).  
Sou.A.1030. Marseille, MuCEM. Photo © RMN Grand Palais (MuCEM) / Franck Raux.

p. 180 : NU DIGITAL The Annettý's. Fonds Gustave Soury (1884-1966).  
Mention auteur : Hense & Spies (Düsseldorf). Sou.A.1066. Marseille, MuCEM,  
Photo © RMN Grand Palais (MuCEM) / Franck Raux.

p. 250 : NU DIGITAL Les Georgis. Fonds Gustave Soury (1884-1966). Sou.A.138.  
Marseille, MuCEM. Photo © RMN Grand Palais (MuCEM) / Franck Raux.

p. 306 : NU DIGITAL The Annettý's. Fonds Gustave Soury (1884-1966).  
Mention auteur : Hense & Spies (Düsseldorf). Sou.A.1065. Marseille, MuCEM.  
Photo © RMN Grand Palais (MuCEM) / Franck Raux.

p. 351 : © Sabrina Labbé.

© Fondation Mines ParisTech, 2019

© Presses des Mines – Transvalor, 2019

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés  
pour tous les pays.

# LE TRAVAIL EN MOUVEMENT

Sous la direction d'Émilie Bourdu, Michel Lallement,  
Pierre Veltz et Thierry Weil



# SOMMAIRE

INTRO-  
DUCTION



1.



2.



3.



4.



5.

SYNTHÈSE

POSTFACE

ANNEXES

## ■ INTRODUCTION : REGARDER LE TRAVAIL EN MOUVEMENT 9

Émilie Bourdu, Michel Lallement, Pierre Veltz, Thierry Weil 10

## 1. DIRE, MESURER, REPRÉSENTER LE TRAVAIL 19

Qu'est-ce qu'un travail « normal » ? – Michel Lallement 20

### LE TRAVAIL EN MOTS

Langages au travail : enjeux de pouvoir et d'émancipation – Maryse Salles 30

LECTURE : La java des couleurs du travail – Laurence Decréau 46

### LE TRAVAIL EN CHIFFRES

Qualité de vie au travail et santé économique des entreprises : 57

étude des causalités – P. Caillou, D. Kalainathan, O. Goudet, I. Guyon,

M. Sebag, P. Tubaro, J.-L. Bazet, A. Bounfour

Les fins de parcours professionnels face à l'intensification du travail 78

– Serge Volkoff

### LE TRAVAIL EN IMAGES

CINÉ-CLUB : Filmer le travail – Jean-Michel Saussois 90

Hors champ – Jean-Marie Bergère 96

ATELIER : Une « carte mentale » des mutations du travail 103

– Louise Gaxie, Alain Obadia

## 2. AUTONOMIE, RESPONSABILISATION, PARTICIPATION 111

Les conflits de la responsabilité – Yves Clot 112

Instituer le dialogue sur la qualité du travail : un enjeu de performance et de santé – Jean-Yves Bonnefond 122

La responsabilisation appliquée à Michelin – Bertrand Ballarin 126

Industrie du futur : quelle place pour le travail et ses transformations ? 136

– Flore Barcellini

La sécurité des systèmes à risque : développer les compétences d'arbitrage 148

– Pierre Falzon

Malaise dans le management – Brigitte Nivet 160

ATELIER : L'entreprise libérée en question(s) – animé par Dimitri Pleplé et Isabelle Magne 168

ATELIER : Ambivalence de l'engagement – animé par Jean-Michel Saussois 174

### 3. TRAVAILLER À L'HEURE DU NUMÉRIQUE 181

- Ce que les algorithmes nous disent des transformations du travail – *Isabelle Berrebi-Hoffmann* 182
- Les travailleurs des plateformes numériques entre indépendance et salariat – *Sophie Bernard* 194
- Les nouvelles formes de travail et d'emploi : une tentative de définition – *Louise Fauvarque-Gobin* 205
- PROSPECTIVE : Quel avenir pour les travailleurs des plateformes numériques à l'aune de la blockchain ? – *Miriam Eldaya* 211
- Le futur du temps de travail ou le temps de travail du futur – *Jean-Yves Boulin* 220
- Quelle formation à l'heure du numérique ? – *Jean-Luc Molins* 231
- ATELIER : Faut-il (encore) questionner le modèle des compétences ? – *animé par Sabrina Labbé et Naïma Marengo* 240

### 4. NOUVELLES RÉGULATIONS ET DIALOGUE SOCIAL INTERNATIONAL 251

- Le droit social en mouvement dans une économie numérique – *Josépha Dirringer* 252
- TABLE RONDE : Quels cadres juridiques pour les nouvelles formes de travail ? avec *Xavier Beaudonnet, Josépha Dirringer, Jean-Luc Molins, Bénédicte Ravache, Valérie Van Goethem* et *Yves Veyrier* 260
- Les accords d'entreprise transnationaux : un modèle de régulation sociale en évolution – *Mathilde Frapard* 276
- Les accords-cadres internationaux et l'OIT : défis actuels et perspectives pour l'avenir – *Konstantinos Papadakis* 286
- TABLE RONDE : Limites et défis du dialogue social transnational avec *Denis Pennel* et *Bernard Thibault* 293

### 5. TRAVAIL, EMPLOI ET DYNAMIQUES TERRITORIALES 307

- POLITIQUES PUBLIQUES**
- Sortir de la CAME pour mieux penser et mieux accompagner les territoires – *Olivier Bouba-Olga* 308

ÉTUDE DE CAS : Organiser une agglomération pour stimuler l'emploi : l'exemple de Vitré Communauté – <i>Pierre Méhaignerie</i>	316
La réappropriation syndicale du territoire – <i>Frédéric Rey</i>	319
<b>DES FORMES D'EMPLOI ALTERNATIVES</b>	
Travail, économie sociale et solidaire, et territoires – <i>Hervé Defalvard</i>	328
Expérimentations et utopies concrètes – <i>Jean-Marie Bergère</i>	340
ÉTUDE DE CAS : La P'tite Coop, la culture de la coopération – <i>Sabrina Labbé</i>	350
ÉTUDE DE CAS : CAE Crescendo, coopérer pour entreprendre – <i>Louise Fauvarque-Gobin</i>	354
ÉTUDE DE CAS : Territoires zéro chômeur de longue durée : l'entreprise à but d'emploi de Colombelles – <i>Hervé Renault</i>	357
Le « faire » dans la formation : l'exemple des fab labs d'insertion à Montreuil et Gonesse – <i>Vivien Roussel</i>	360
<b>■ GRAND DÉBAT : Pour ou contre le revenu de base inconditionnel ?</b>	<b>371</b>
Présentation par <i>Danielle Kaisergruber</i>	372
<b>CONTRE</b>	
Le revenu universel d'existence : un saut anthropologique téméraire – <i>Jean-Baptiste de Foucauld</i>	373
<b>POUR</b>	
Surfer plutôt que travailler ? – <i>Yannick Vanderborght</i>	382
<b>■ CONCLUSION</b>	<b>391</b>
SYNTHÈSE DU COLLOQUE : « Le travail en mouvement » – <i>Par l'équipe des doctorants : Gabriel Boudard, Miriam Eldaya, Louise Fauvarque-Gobin, Xiao Huang, Isabelle Magne, Louise Roblin</i>	392
POSTFACE : Transformer le travail pour reconstruire la cohésion sociale – <i>Thierry Weil</i>	403
<b>■ ANNEXES</b>	<b>412</b>
Liste des contributeurs	412
Remerciements	423
Partenaires	424





# INTRODUCTION

# Regarder le travail en mouvement

Émilie Bourdu, Michel Lallement, Pierre Veltz, Thierry Weil

## INTENTIONS ET PARTI-PRIS

Depuis plusieurs années, les indices d'une vaste recomposition du travail n'ont cessé de se multiplier. Outre la révolution numérique dont nous commençons à peine à percevoir et à anticiper les effets multiples, il faut compter avec de nouvelles formes de gestion des activités productives qui en appellent à toujours plus d'engagement au travail, de responsabilités sociales, de collaborations horizontales... À l'image des transformations qui affectent les lieux comme les temps des pratiques professionnelles, ce sont les frontières mêmes du travail qui sont aujourd'hui en train de bouger. L'examen du marché du travail tout comme celui des relations sociales qui le soutiennent persuade qu'en ces domaines également les pratiques évoluent, comme les règles qui, demain, configureront les activités productives.

Cet ouvrage voudrait prendre la mesure de quelques transformations en cours sur ces sujets. Au-delà des constats généraux habituellement partagés, il a pour ambition d'entrer dans le vif des débats et des pratiques, de repérer des constances et des innovations, de porter attention à des expérimentations locales comme aux enjeux mondiaux dont sont comptables les gouvernements et les organisations comme l'Organisation internationale du travail (OIT). Cette dernière fête son centenaire en 2019. Plusieurs manifestations ont eu à cœur de célébrer l'événement. Parmi celles-ci, un colloque tenu à Cerisy en juillet 2017, sous la direction de Pierre Musso et d'Alain Supiot, avait posé la question : « Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ? », pour faire directement écho au Préambule de la constitution de l'OIT de 1919<sup>1</sup>. Pour apporter des éléments de réponse, les contributions avaient notamment pris un tour historique, philosophique et anthropologique.

---

1. P. Musso, A. Supiot (sous la direction de), *Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ?*, Paris, Hermann, 2018.

Issu lui aussi d'un colloque de Cerisy (13 au 20 septembre 2018), le présent ouvrage s'inscrit dans la continuité de ce premier ensemble de réflexion. Les options sont cependant différentes. L'objectif est toujours d'interroger le travail, mais en mettant l'accent sur ses transformations contemporaines et en organisant des va-et-vient constants entre enjeux analytiques et prise en compte d'expérimentations pratiques. C'est là sa première originalité.

La deuxième consiste à observer le travail en mouvement en diversifiant les entrées thématiques, les approches disciplinaires et les expertises professionnelles. En procédant de la sorte, par croisements et confrontations multiples, on se donne le moyen d'appréhender le travail d'une manière peu coutumière mais particulièrement heuristique : par la voie de la statistique et des observations, par celle des bilans d'expériences dans les ateliers comme sur les territoires, par celle de la mise en mots et de la représentation imagée que nous offrent la littérature et le cinéma, par celle encore des régulations sociales et des négociations sur les normes juridiques, etc.

Par-delà la diversité des entrées et des postures, trois axes d'interrogations principaux – c'est là le troisième choix que nous avons opéré – unifient l'ensemble des contributions rassemblées ici : quelles nouvelles pratiques productives et quelles nouvelles formes d'organisation du travail observe-t-on aujourd'hui ? Comment se transforment les frontières du travail ? Quelles sont les implications pour les modes de reconnaissance au travail, du travail et par le travail ?

## LE TRAVAIL AU DÉFI DU NUMÉRIQUE ET DE LA REVENDICATION D'AUTONOMIE

La première de ces lignes de questionnements invite d'emblée à nous rappeler que, si le taylorisme n'est plus la référence générale, de nombreuses incertitudes demeurent quant aux transformations effectives, probables, voire souhaitables, du travail, sous l'effet conjoint de la diffusion des technologies numériques et de la mise en cause ou du changement de nature du lien de subordination.

Les observations et les analyses que le numérique suscite en apportent une première illustration. Le travail dans l'économie des plateformes que nous décrit S. Bernard ne bénéficie pas ou pas encore des régulations qui avaient amélioré les conditions de travail dans les organisations classiques. La longueur et la flexibilité des horaires, la faiblesse des rémunérations, les formes du contrôle, l'absence de régulations y sont problématiques. Cependant, les conditions varient d'un type de plateforme à l'autre, d'un profil de travailleur à l'autre. Comme le montrent les contributions d'I. Berrebi-Hoffmann et de F. Barcellini sur, respectivement, l'intelligence artificielle et la cobotique, les marges de manœuvre sont loin d'être nulles.

Les débats publics se focalisent souvent sur la fin de l'emploi pour tous, oubliant qu'il n'y a pas de déterminisme technologique et que les grandes transformations du passé n'ont ni conduit à une fin du travail, ni garanti une transition indolore vers une autre forme de société. Il nous semble plus fécond d'observer les pratiques émergentes, les conditions offertes aux acteurs des mondes productifs pour reprendre la main sur le travail.

En effectuant un tel déplacement, on voit rapidement ce qui se joue aujourd'hui. D'un côté, comme le montre M. Salles, l'outillage technique qu'est l'informatique demeure plus que jamais le support d'une sémantique qui oriente et gouverne les pratiques mais, de l'autre, ainsi qu'en témoigne V. Roussel, l'effervescence créatrice n'a jamais été aussi vive dans des lieux, comme les fab labs, où l'expérience du « faire » renouvelle tout à la fois la façon de produire et de transmettre des savoirs.

Au-delà des effets des technologies numériques, ces trois dernières décennies ont été marquées à la fois par la revendication croissante d'une plus grande autonomie au travail et par l'intensification de pressions multiples émanant des clients, collègues, supérieurs... C'est sans doute l'une des raisons pour laquelle S. Volkoff constate, en s'appuyant sur plusieurs enquêtes statistiques, que les salariés seniors ont tendance à éviter, en fin de parcours professionnel, un engagement dans le travail aussi intensif que précédemment. Ce n'est pas le seul phénomène notable. Les recherches actuelles sur le travail observent une tension croissante entre des formes plus individualisées de gestion du travail et une efficacité de plus en plus collective. Par les nouvelles opportunités qu'il offre (traçabilité, travail à distance, mise en relation directe entre acteurs économiques...), le numérique contribue activement au phénomène.

C'est pourtant en regardant dans des espaces de production plus traditionnels qu'il est possible d'apercevoir les moyens de tempérer les difficultés dans la coopération, sans pour autant céder sur les exigences d'efficacité. Telles qu'elles sont analysées et expérimentées chez Renault par Y. Clot et J.-Y. Bonnefond, les modalités d'un travail collectif de qualité sont subordonnées à la possibilité de mettre tous les agents de production en situation de discussion potentiellement conflictuelle. C'est un autre déplacement qui est ici opéré, menant de la qualité de vie au travail à la qualité du travail comme exigence première pour peser favorablement en faveur de la performance et de la santé au travail.

La contribution de B. Ballarin sur l'expérience Michelin le confirme amplement : la responsabilité non seulement individuelle mais collective dans le travail est un atout majeur pour une pratique productive de qualité, qu'elle soit ou non débitrice de la révolution numérique en cours. P. Falzon qui s'intéresse aux compétences d'arbitrage ne dément pas en tous les cas une telle affirmation. Les ergonomes nous ont appris que le travail géré et le travail réglé ne coïncident jamais, ou plus exactement jamais par principe. En observant des situations de travail à risque, il appelle lui aussi à une responsabilisation des collectifs de travail pour, dans des environnements incertains, promouvoir d'un même tenant l'efficacité, la santé et la sécurité.

## BROUILLAGES ET DÉPLACEMENTS DES FRONTIÈRES DU TRAVAIL

Ce livre offre un éclairage, c'est sa deuxième ambition, sur les déplacements de frontière dont le travail est l'objet. Le numérique n'est pas, bien sûr, étranger à une telle thématique. Illustration du défi que les technologies de l'information et de la communication adressent aux partitions anciennes, la loi Travail a ainsi consacré récemment le droit à la déconnexion. Mais les déterminants sont loin de se réduire à cette seule dimension. Comme le constate J-Y. Boulin, sur fond de mondialisation, les recompositions en cours cassent les frontières spatio-temporelles. Les porosités temporelles deviennent la règle. Les lieux de travail tout comme la façon de les occuper sont profondément bousculés.

Les œuvres de littérature contemporaine qui prennent le travail pour objet illustrent ce constat. Comme le montre L. Decréau, plusieurs romans récents ont mis en scène les effets pathologiques non seulement de l'intensification du travail mais aussi de son envahissement progressif dans tous les temps et les sphères de la vie personnelle. Sur un ton plus optimiste, d'autres écrits contestent la vieille partition entre le manuel et l'intellectuel pour – à l'ère du numérique – nous rappeler ce qu'est l'intelligence de la main. Le cinéma (J-M. Saussois et J-M. Bergère) n'est pas en reste pour nous convaincre lui aussi de la rudesse des mondes du travail ainsi que de la nécessité de prendre au sérieux ce que la main peut faire.

On constate par ailleurs, sur un tout autre registre, que les frontières entre types d'activités, statuts professionnels... sont à ce point chahutées que la norme semble désormais être celle de l'entre-deux (entre activité domestique et professionnelle, entre statut d'actif et d'inactif, de salarié et d'indépendant...). Une des conséquences, et non des moindres, est une interrogation sur le lien entre travail et rémunération. Consubstantiel à la pérennité d'un chômage de masse (en France en tout cas), à la croissance d'un halo qui entoure les situations de non-emploi, à la pluralité des conditions de précarité et de survie sociale, le débat sur l'opportunité d'instaurer, ou non, un revenu universel mérite attention.

À cette question, les réponses apportées ici par Y. Vanderborght et J.-B. de Foucauld divergent radicalement. Quelle que soit cependant l'orientation que chacun peut privilégier, et sans même évoquer les questions de financement, une même préoccupation émerge aujourd'hui et informe ce type de discussion. Celle-ci a directement trait au statut du travail. Est-ce un quasi-invariant anthropologique qui appelle, pour pouvoir donner sens, une contrepartie monétaire en lien direct avec l'activité effectuée ? Ou doit-on jouer la carte de la solidarité au risque de brouiller complètement les frontières entre travail et non-travail ?

Déclinée plus finement, cette question en appelle d'autres concernant la place du travail dans les attentes et les investissements subjectifs des individus, qui oscille entre des pôles souvent opposés (le travail comme élément central de la réalisation de soi ; le travail comme élément parmi d'autres du projet de vie). B. Nivet, par exemple, constate un désinvestissement des managers dans leur fonction, et cela est assez nouveau. Qu'en est-il réellement ? Y-a-t-il des effets générationnels, de genre, etc. ? Ces nouvelles frontières du travail remettent-elles en cause, à terme, la notion de « travail » comme instance spécifique de la vie ?

La carte mentale confectionnée collectivement à l'occasion du colloque et ici commentée par L. Gaxie et A. Obadia ne fournit pas de réponse assurée à ces questions majeures. Mais la pluralité des associations, des connotations et des oppositions liées à la notion de travail qui sont apparues au cours de cet exercice, persuade que, plus que jamais, les frontières se recomposent. Cela est particulièrement vrai s'agissant de l'articulation avec la formation, comme le suggère J-L. Molins lorsqu'il aborde les implications du numérique sur le travail contemporain. Cela vaut aussi lorsque, prenant de la hauteur, on observe non pas seulement le flou des frontières entre travail, formation, vie privée... mais également les recompositions entre le travail marchand et le travail non marchand que portent avec eux des espaces entiers d'activités novatrices. C'est le cas de l'économie sociale et solidaire auquel H. Devalfard s'intéresse.

## RECONNAISSANCE ET RÉGULATIONS NORMATIVES

Si le travail change, comment évoluent la valeur qui lui est accordée, et plus précisément ses formes de reconnaissance sociale ? Telle est la troisième interrogation qui structure les contributions réunies dans cet ouvrage. Celle-ci s'appuie sur le constat qu'une pluralité de références conditionne l'engagement au travail, les modes de coopération privilégiés, comme le sentiment de justice au travail. Pour celles et ceux qui sont confinés aux marges du marché du travail, les chômeurs au premier chef, ce sont les racines mêmes de l'identité sociale qui sont souvent abîmées. Voilà pourquoi il est intéressant de prendre au sérieux toutes les expérimentations en cours en faveur des personnes privées de travail ou d'activités dont l'utilité collective est reconnue.

Le cas des « Territoires zéro chômeur de longue durée » (H. Renault), des expérimentations locales soutenues par la Fondation de France (J.-M. Bergère) ou encore de la ville de Vitry (P. Méhaignerie) invitent à conclure de façon plutôt positive en faveur de politiques volontaristes permettant de créer les conditions d'un retour pérenne des plus démunis vers un statut d'actifs. Il n'y a pas pour cela de voie idéale. Comme le souligne O. Bouba-Olga, aussi bien les chercheurs académiques que les praticiens de l'économie sont souvent enclins à vouloir

trouver et imiter un modèle réputé optimal. En réalité, comme pour la fabrication d'un travail de qualité, la meilleure stratégie au service du développement territorial reste celle qui combine démocratisation et responsabilisation.

On comprend, dans ces conditions, l'importance des régulations. C'est, ainsi que le souligne F. Rey, un des défis que les organisations syndicales ont inégalement soutenu au cours de ces dernières années. Inventer de nouvelles modalités de négociation et de mise en scène des différends à un échelon territorial local est pourtant un enjeu majeur pour accompagner un travail en mouvement. La même préoccupation irrigue les réflexions des spécialistes du droit (X. Beaudonnet, J. Dirringer, V. Van Goethem) qui mettent en parallèle la capacité assez large des normes internationales du travail à embrasser les nouvelles formes de travail et la relative rigidité des systèmes nationaux à se recomposer. Il est compréhensible dans de telles conditions que, à l'instar de B. Ravache, les spécialistes de la gestion des ressources humaines s'interrogent sur la nature du travail et ses modalités de reconnaissance dans l'entreprise.

Au niveau international, d'autres questions se posent encore. On observe depuis plusieurs années des tentatives plus ou moins abouties de régulations capables de déborder les frontières, à l'instar des accords transnationaux présentés par M. Frapard. Force est cependant de constater l'écart qui subsiste entre la vitesse de recomposition des cadres juridiques et celles des pratiques productives. Lorsque, avec B. Thibaut, K. Papadakis et D. Pennel, on élargit encore la focale, on s'aperçoit que, hors des pays occidentaux, les formes élémentaires de reconnaissance des droits des travailleurs (tels que les conçoit l'OIT) sont très loin d'être acquises et que les stratégies à privilégier pour imaginer de nouveaux supports supranationaux de régulations du travail sont tout aussi loin de faire consensus.

On le voit, les défis, les incertitudes et les interrogations l'emportent largement en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle sur les certitudes. La dissymétrie peut être tempérée en testant plusieurs des pistes creusées dans ce travail collectif, à commencer par celles de la responsabilisation, de l'expression des conflits sur ce qui caractérise un bon travail, des mises en discussion collective du statut du travail et des rémunérations, ainsi que des nouvelles formes possibles de régulation, etc. Reste cependant à se convaincre, c'est là un sujet quelque peu provocateur traité par M. Sebag, que nous maîtrisons *a minima* les chaînes de causalité entre les variables sur lesquelles, en tant que chercheurs ou praticiens, nous souhaitons peser. À défaut de posséder toutes les ressources pour pouvoir le faire immédiatement, l'analyse, le débat, le partage d'expériences et l'examen réflexif d'expérimentations novatrices demeurent, comme nous l'avons souhaité dans cet ouvrage, des dispositifs privilégiés pour rendre raison du travail en mouvement et, modestement, espérer peser sur son cours actuel.

## ORGANISATION DU VOLUME

Au terme de cette analyse longitudinale, nous avons pris le parti d'organiser le présent volume en cinq parties thématiques, rendant compte peu ou prou de l'articulation réelle des séquences du colloque : les représentations contemporaines du travail en mots, en images et en chiffres, chaque mode permettant de « saisir » à sa manière les changements en cours (Partie 1) ; les conditions et modalités d'émergence de l'autonomie et de la responsabilisation des travailleurs dans les organisations traditionnelles de production, ainsi que leurs limites (Partie 2) ; la transformation du travail sous l'effet des technologies numériques, qu'il s'agisse d'en analyser les conséquences directes pour les travailleurs ou de penser leurs effets sur l'organisation du travail (Partie 3) ; la quête de nouvelles régulations pour répondre à ces mutations mais aussi l'espace à donner à la négociation collective qu'elle soit nationale ou transnationale (Partie 4) ; les expérimentations ou utopies concrètes qui se développent sur les territoires, ouvrant la voie à de nouvelles formes d'activité distinctes de l'emploi traditionnel (Partie 5).

Cette organisation s'est accompagnée de la volonté de transposer dans la forme écrite la variété des modalités d'étude, de transmission et d'élaboration collectives du matériau qui a progressivement pris « corps et mouvement » au cours de ce colloque. C'est pourquoi sont proposés ici, outre des articles académiques, militants ou professionnels, formant l'ossature de la publication, des comptes-rendus d'ateliers thématiques, de tables rondes et de débats, de projections cinématographiques, de lectures et de visites de sites de production. En dépit des limites de la forme écrite<sup>2</sup>, nous espérons ainsi restituer, au moins en partie, la richesse et les nuances du matériau profondément vivant, interactif et collectif, qu'a constitué ce colloque de Cerisy sur *Le travail en mouvement*.

---

2. Pour pallier les limites de l'écrit, quelques vidéos du colloque sont accessibles via des QR Codes. L'ensemble de celles-ci peuvent être visionnées sur [www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)





1.

# DIRE, MESURER, REPRÉSENTER, LE TRAVAIL

Qu'est-ce qu'un travail « normal » ? – *Michel Lallement*

## **LE TRAVAIL EN MOTS**

Langages au travail : enjeux de pouvoir et d'émancipation – *Maryse Salles*

LECTURE : La java des couleurs du travail – *Laurence Decréau*

## **LE TRAVAIL EN CHIFFRES**

Qualité de vie au travail et santé économique des entreprises :

étude des causalités – *P. Caillou, D. Kalainathan, O. Goudet, I. Guyon, M. Sebag,  
P. Tubaro, J.-L. Bazet, A. Bounfour*

Les fins de parcours professionnels face à l'intensification du travail

– *Serge Volkoff*

## **LE TRAVAIL EN IMAGES**

CINÉ-CLUB : Filmer le travail – *Jean-Michel Saussois*

Hors champ – *Jean-Marie Bergère*

ATELIER : Une « carte mentale » des mutations du travail

– *Louise Gaxie, Alain Obadia*

# Qu'est-ce qu'un travail « normal » ?

Michel Lallement

Dans les sciences de l'homme et de la société, l'analyse des changements du travail est toujours étayée sur une représentation, explicite ou non, de ce qu'est le travail « normal ». C'est à l'aune de cette dernière que s'effectuent, hier comme aujourd'hui, les diagnostics sur le travail en mouvement. Afin de mettre au jour les conditions permissives de telles opérations, trois registres de normalité du travail – savant, statistique et juridique – peuvent être distingués.

Avec pour conviction qu'il est impossible de porter un jugement sur la portée des mutations du travail contemporain sans préciser au préalable de quelles balises on se munit pour en apprécier le sens et l'importance, je voudrais poser ici trois questions : que peut-on tenir pour « normal » du point de vue du travail ? Quels sont les critères de la normalité mobilisés pour ce faire ? À quelles difficultés méthodologiques se heurtent celles et ceux qui s'appuient sur une conception réglée du travail ? En tentant d'apporter, en sociologue, quelques éléments de réponse à ces différentes interrogations, c'est finalement une réflexion sur les épistémologies de la norme et de ses usages que l'on est conduit à développer. Pour cela, je considérerai trois conceptions concurrentes de la norme<sup>1</sup>, leur valeur heuristique mais aussi les risques de raisonnement et d'usage dysfonctionnel qui ne sont jamais nuls, on le verra, quand il s'agit d'analyser le travail en mouvement. J'évoquerai pour conclure une ligne analytique possible qui me semble particulièrement intéressante pour dépasser de telles difficultés.

---

1. Bourdieu P., *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Genève : Droz, 1972.

## LE NORMAL ET SES REPRÉSENTATIONS SAVANTES DU TRAVAIL

Le premier registre sur lequel il est pertinent de mobiliser la notion de forme normale de travail est celle des modélisations que forgent les spécialistes de sciences de l'homme et de la société pour produire une intelligence de leur objet d'étude et, le cas échéant, justifier de propositions de réformes ou d'interventions destinées à transformer les modes d'organisation et de régulation du travail. C'est en ces termes qu'E. Durkheim a tôt raisonné. Le modèle développé dans *De la division du travail social* (1893) repose sur une représentation binaire de l'histoire et des sociétés, qui oppose des collectivités liées par une solidarité mécanique à des groupes soudés par une solidarité organique. La thèse est suffisamment connue pour que l'on ne s'y attarde pas. Il vaut en revanche de préciser qu'une telle formalisation repose sur une conception du normal et du pathologique aussi datée que spécifique. E. Durkheim s'inscrit dans une tradition qui applique le « principe de Broussais » au monde social. En vertu d'une telle option, toute maladie consiste essentiellement « dans l'excès ou le défaut de l'excitation des divers tissus au-dessus et au-dessous du degré qui constitue l'état normal »<sup>2</sup>. Dans l'ordre du biologique, le pathologique ne diffère donc pas du normal en nature mais simplement en degré. À la suite d'A. Comte qui, avant lui, a posé ses pas dans ceux de François Broussais, E. Durkheim qualifie de pathologique, pour une espèce donnée, un fait qui s'écarte du type moyen en raison d'un ordre de variation important. Loin de s'opposer en nature, le normal et l'anormal ne se distinguent qu'en degrés. C'est muni d'une telle grille qu'il convient de lire le livre III de *De la division du travail social*, partie consacrée aux « formes anormales » de la division du travail ou, si l'on préfère, à ces « formes déviées » qui ne produisent pas de solidarité. Comme je l'ai montré ailleurs<sup>3</sup>, les formes anormales que recense E. Durkheim sont toutes le produit d'un défaut ou d'un excès, soit d'intégration soit de régulation.

Bien que peu amène avec E. Durkheim dans le chapitre qu'il lui consacre dans *Le Travail en miettes* (1956), G. Friedmann partage avec E. Durkheim une représentation binaire de l'histoire du travail. Dans un cadre analytique dichotomique finalement très semblable à celui de l'auteur de *De la division du travail social*, G. Friedmann (1950) substitue la technique à la densité sociale. Au milieu naturel, estime G. Friedmann, a succédé un milieu technique dont le développement pose problème, en raison de « la disproportion croissante entre, d'une part, la puissance multiforme que le progrès technique confère à l'homme, de l'autre, les forces morales dont l'homme dispose pour le mettre pleinement au service de l'individu et de la société »<sup>4</sup>.

2. Cité par G. Canguilhem dans *Le normal et le pathologique*. Paris : PUF, 2009, p. 18-19.

3. Lallement M. (2011), « Qu'est-ce qu'une forme normale de division du travail ? De l'héritage durkheimien aux enjeux contemporains », in Jacquot L., Kraemer C. (eds), *Travail et dons*, Nancy : PUN, p. 201-213. Les lignes qui suivent s'instruisent également de cette contribution.

4. Friedmann G., *La Puissance et la Sagesse*, Paris : Gallimard, 1970, p. 23.

Cependant, et par-delà même les critiques de méthode qu'il lui adresse, G. Friedmann se distingue de son illustre aîné en proposant d'observer empiriquement, au niveau microsociologique, les transformations concrètes du travail. Il se défait dans un même mouvement du principe de Broussais pour adopter un point de vue proche de celui défini par Georges Canguilhem dans sa thèse de doctorat de 1943. Pour G. Canguilhem, dans l'ordre du vivant, « il n'y a pas de fait normal ou pathologiques en soi. L'anomalie ou la mutation ne sont pas en elles-mêmes pathologiques. Elles expriment d'autres normes de vie possibles (...) Le pathologique, ce n'est pas l'absence de norme biologique, c'est une autre norme mais comparativement repoussée par la vie<sup>5</sup>. »

C'est de cette manière que G. Friedmann – et à sa suite la grande majorité de la sociologie du travail française – raisonne pour analyser le taylorisme et plus généralement toutes les formes d'organisation scientifique du travail. La priorité est donnée à toutes les pathologies – la fatigue et la tristesse hier, le stress et le *burn out* aujourd'hui – qui éloignent les travailleurs du modèle de l'ouvrier proudhonien et qui instituent une autre norme de travail placée sous le signe de l'hétéronomie, du manque et du déchirement. Même s'il indique des pistes destinées à diminuer l'écart entre l'existant et le souhaitable (le modèle de l'ouvrier complet), c'est davantage le « normal de l'anormal » qui intéresse G. Friedmann et, à sa suite, la grande majorité de celles et ceux qui feront profession de sociologue du travail. Lorsque, comme c'est encore le cas aujourd'hui dans de multiples études appliquées au travail en mouvement, la posture analytique adoptée se contente de reproduire les postulats les plus noirs de cette sociologie « malheureuse », alors le risque premier est de ne donner droit à d'autres formes d'intelligibilité du travail que celles qui condamnent le travailleur à la domination voire à la souffrance.

## LES CHIFFRES ET LES CHOSES DU TRAVAIL

Le deuxième usage de la notion de norme est de nature statistique. Le normal est le moyen. Cette conception, qui, avec Adolphe Quételet puis E. Durkheim, a structuré la sociologie positiviste dès sa naissance, donne sens à l'entreprise qui consiste à quantifier le travail et à typer des régimes historiques de travail. Plus que les sociologues, ce sont des économistes hétérodoxes comme Robert Boyer qui ont, en France, travaillé à l'exploitation de cette veine positiviste. Sans jamais s'en tenir aux seuls indicateurs relatifs au travail et à l'emploi, l'école économique de la régulation a montré l'intérêt d'une telle perspective, avec un intérêt appuyé pour la période des Trente Glorieuses qui correspond à l'acmé d'un régime fordiste de travail. Dans ce cas de figure précis, ce sont davantage des paramètres comme l'évolution des gains de productivité, celle des salaires, celle de l'inflation, de la vitesse d'ajustement du marché du travail... qui ont permis de brosser le tableau historique du fordisme (au sens macroéconomique du terme).

---

5. G. Canguilhem, *op. cit.*, p. 91.

Si les sociologues ont accordé si peu d'attention à cette direction de recherche, cela peut se comprendre sans nul doute en raison des difficultés méthodologiques à établir des séries statistiques fiables et cohérentes de longue durée. Olivier Marchand et Claude Thélot s'y sont cependant risqués en 1991 dans *Deux siècles de travail en France* (travail republié en 1997 avec le titre *Le travail en France. 1800-2000*). Le panorama de l'évolution proposé dans cette recherche indique la profondeur des bouleversements du monde du travail depuis 1800 jusqu'aux années 2000. Si la proportion d'actifs d'hier dans la population est semblable à celle d'aujourd'hui, constatent par exemple les deux auteurs, le changement qualitatif est massif. 65 % des actifs étaient des paysans sous le premier Empire, soit un ratio similaire à celui qui vaut pour les services aujourd'hui. Un point de bascule est atteint entre les deux guerres lorsque les trois secteurs (agriculture, industrie, services) peuvent se prévaloir d'un poids comparable.

## « 65 % des actifs étaient des paysans sous le premier Empire, soit un ratio similaire à celui qui vaut pour les services aujourd'hui.

La classe ouvrière, quant à elle, aura eu besoin d'un siècle et demi pour que ses effectifs montent en puissance avant qu'ils ne suivent le chemin du déclin à partir de 1975 et que cette même classe ne cède la première place (en termes numériques), au début des années 1990, à celle des employés. Lorsque l'on considère la « qualité » de la main-d'œuvre, que les deux statisticiens mesurent à l'aide du capital humain accumulé dans la société française, alors la rupture est plus tardive. « Le capital humain a été multiplié par environ 3,5 depuis deux siècles, le volume de travail (c'est-à-dire le nombre d'actifs) et sa qualité (liée à la formation) ayant joué à part égales. Pour cette dernière, l'accélération est manifeste à partir du milieu des années 1950<sup>6</sup>. » Autres évolutions notables : la durée du travail est passée de 3 000 heures en 1830 à 1 630 heures en 1995, avec une réelle inflexion vers le bas à compter du tournant du XIX<sup>e</sup> et du XX<sup>e</sup> siècle ; le prix de l'heure de travail quant à lui a été multiplié par 28 entre le début des années 1800 et la fin des années 1990, ce qui s'est traduit concrètement par une élévation sans précédent du niveau de vie, etc.

En dépit des débats sur la méthode qu'il n'a pas manqué de susciter<sup>7</sup>, un tel recours à la statistique historique peut être utile pour éviter les simplismes réducteurs et reconsidérer certains résultats que l'on croyait acquis. Plus généralement encore, la statistique met en évidence l'existence d'une pluralité de ruptures, à des dates différentes, qui mettent à mal l'idée simpliste que les transformations du travail s'opéreraient toutes, et de façon synchrone, à un moment singulier de notre histoire.

6. Marchand O., Thélot C., *Le Travail en France. 1800-2000*, Paris : Nathan, 1997, p. 21.

7. Desrosières A., « Séries longues et conventions d'équivalence », *Genèses*, n° 9, 1992, p. 92-97.

Le travail de Margaret Maruani et Monique Meron sur les évolutions du travail féminin en France a permis pareillement de réviser certaines idées tenaces, dont la plus importante sans doute consistait à décliner la figure du travail normal au masculin exclusivement. Pour en finir avec un tel cliché, les deux auteures entendent « recompter le travail des femmes au XX<sup>e</sup> siècle », en prenant en considération les effets des conventions de calcul. De ce point de vue, le recensement de 1954 mérite une attention toute particulière. « Cette année-là, l'Insee modifie la mesure de l'activité féminine dans l'agriculture (...) Alors qu'il était supposé que toute personne adulte vivant avec un agriculteur et n'ayant pas d'autre activité déclarée travaillait nécessairement dans l'agriculture, désormais, toutes celles qui ne déclarent pas explicitement exercer la profession sont considérées comme inactives : qui ne dit mot consent à disparaître des tableaux de la population active<sup>8</sup>. » La conséquence n'est pas mineure. Avec ce nouveau décompte, près d'un million d'actives deviennent soudainement transparentes. On devine aisément, avec ce cas particulier, combien les choix effectués pour dessiner les contours du normal peuvent peser pour analyser les transformations du travail. Si le normal équivalait au masculin, on ne peut que sur-interpréter la rupture provoquée par l'arrivée continue, depuis la crise économique, des femmes sur le marché du travail, au risque, comme cela est parfois le cas dans certains discours politiques, de les considérer comme des surnuméraires fauteuses de chômage. Si l'on reconnaît, à l'inverse, que les femmes ont toujours travaillé, les implications sont toutes différentes.

Le recours à la statistique comme outil de production du « normal » appelle un deuxième ensemble de commentaires. Celui-ci s'instruit d'un constat surprenant, à savoir le décalage parfois radical entre les indications et les évaluations que fournissent les données d'enquête et les discours inspirés des enquêtes qualitatives. Pour la plupart des sociologues du travail, mais ils ne sont pas les seuls à partager un tel point de vue, les décennies 1920-1970 ont été celles du taylorisme triomphant. Nous vivrions, depuis, une rupture qui nous aurait précipités sur le territoire d'un post-taylorisme, ou plutôt de post-taylorismes au pluriel, dont nous aurions encore du mal à décrypter la logique et les contours. Que nous disent en réalité les principales enquêtes françaises sur le travail ? Au sens strict du terme, le travail à la chaîne (expression par excellence du travail taylorisé) ne concernait que 3 % des salariés en 1978, soit 570 000 ouvriers (dont un O.S. sur quatre). Ensuite, le pourcentage est étonnamment stable : 3 % en 1984 comme en 1991. Compte tenu de l'effet de structure dû à au déclin de la population ouvrière, le pourcentage d'ouvriers concerné a même crû pour atteindre 8 à 9 % en 1991 (soit toujours 570 000 ouvriers environ). Lorsque l'on étend le champ d'investigation, les chiffres sont plus surprenants encore. En 1978, 12 % des ouvriers déclaraient être soumis à des cadences automatiques. En 1991, 20 % de ces mêmes ouvriers disent travailler à la chaîne ou être soumis à des automatismes. La proportion de salariés travaillant en équipes est enfin passée de 16 % en 1970 à 18,5 % en 1981 puis

---

8. Maruani M., Meron M., *Un siècle de travail des femmes en France*, Paris : La Découverte, 2012, p. 43.

à 22,6 % en 1990. Autrement dit, il est loisible de se demander, comme certains ne se sont pas privés de le faire, si le taylorisme a jamais été la forme dominante (et donc normale) de travail et si les années 1980 ne consacrent pas plutôt une continuité plutôt qu'une rupture dans les évolutions de l'organisation du travail.

« En 1978, 12 % des ouvriers déclaraient être soumis à des cadences automatiques. En 1991, 20 % de ces mêmes ouvriers disent travailler à la chaîne ou être soumis à des automatismes.

Des interrogations de même nature demeurent plus que jamais vives aujourd'hui. Il est surprenant par exemple d'entendre des sociologues, mais aussi certains spécialistes de disciplines cousines, affirmer haut et fort que, sous la pression d'un management soucieux de casser toutes les formes de solidarité possible, le travail est devenu une pure affaire individuelle avec toutes les conséquences néfastes liées au mode de responsabilisation associé (les échecs sont vécus sur un mode individuel et se traduisent par de la dépression, l'envie d'en finir...). Que concluent à ce sujet les enquêtes *Conditions de travail* les plus récentes ? Si elles soulignent le léger déclin de l'autonomie et la persistance de certaines contraintes majeures (comme celles de rythmes ou de charges mentales), elles indiquent aussi que la majorité des salariés disent bénéficier d'une aide pour effectuer un travail délicat de la part de leurs supérieurs (66,3 % des cas en 2016 contre 59,4 % en 1998) et de leurs collègues (respectivement 80,1 % et 72,4 %)⁹. Autre illustration encore de ce grand écart entre normes statistiques et représentations partagées : l'importance qu'accordent les médias aux discours alarmistes sur les suicides au travail peut paraître d'autant plus étonnante que la rareté et la fragilité des sources statistiques ne permet pas à ce jour d'établir une quantification fiable du phénomène. Cela ne signifie pas bien sûr que le suicide au travail n'est pas un fait social préoccupant mais, plus simplement, que nous ne sommes pas suffisamment armés aujourd'hui pour en faire une théorie générale.

## LA NORME ET LE DROIT

La troisième acception de la norme que je propose de retenir est de type juridique. Le travail est une pratique réglée et le droit contribue au premier chef à la formalisation des règles qui encadrent une telle activité. Regardée de la sorte, la forme « normale » de travail qui a été mise au centre des représentations socio-

---

9. Beque M., Mauroux A., en collaboration avec Baradji E. et Dennevault, « Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ? », *Dares Analyses*, n° 082, décembre 2017, 10 pages.

logiques, et qui le demeure d'ailleurs à l'heure actuelle, est le travail salarié. Le fondement juridique du statut salarié contemporain est directement redevable au traitement de la question sociale à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et, plus exactement encore, au faisceau de règles qui ont été adoptées suite à la loi du 9 avril 1898 sur les accidents de travail, loi qui offre la possibilité à un salarié de prétendre à une indemnité à la charge du chef d'entreprise à la condition que l'interruption de travail ait duré plus de quatre jours. En contrepartie, la jurisprudence a ensuite assis le contrat de travail sur la notion de subordination. Le travailleur est placé sous une autorité patronale qui tire sa légitimité d'une logique de l'asymétrie, étrangère à l'esprit du droit civil français. C'est cette singularité qui a permis, elle aussi, de donner un sens à la notion de forme normale de travail.

Pour en justifier l'existence, longtemps les juristes et les sociologues du travail ont accepté l'idée que l'invention du contrat de travail s'inscrivait dans la filiation du contrat de louage de services et non du contrat de louage d'ouvrage<sup>10</sup>. La croyance en une dissymétrie presque antédiluvienne des relations de travail a de ce fait longtemps été associée à l'existence d'un système de droit qui, bien qu'évolutif, a toujours gravé dans le marbre la domination des travailleurs comme condition juridique « normale ». Or, ainsi que l'a montré A. Cottureau<sup>11</sup>, au XIX<sup>e</sup> siècle, le contrat de louage de services était réservé aux domestiques et aux journaliers, tandis que les ouvriers qui n'appartenaient à aucune de ces catégories relevaient du louage d'ouvrage. Après 1789, tout ouvrier possédant un art de métier s'engageait à produire un résultat mais refusait de se placer sous la coupe d'un maître, position qui aurait été équivalente à celle d'un domestique ou d'un journalier payé « à temps ». Dans les tissages, par exemple, c'est la relation « à prix fait » qui s'imposait. Dans ce dernier cas, en situation de désaccord entre patron et ouvrier sur l'appréciation du travail, celui-là ne pouvait trancher seul le différend. Les prud'hommes étaient l'instance pertinente pour régler l'affaire. Jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle donc, les ouvriers ont pu bénéficier d'un « bon droit » qui était régulé par les justices de paix, les prud'hommes et les tribunaux de commerce. Lorsqu'elle survient, l'invention juridique du contrat de travail met fin à cent ans de jurisprudences plutôt favorables aux ouvriers. Un tel résultat constitue une pierre dans le jardin de ceux qui, en considérant l'histoire de la protection sociale, font aujourd'hui du statut de salarié une condition d'émancipation collective et qui sont conduits en conséquence à lire les transformations entamées depuis la décennie 1980 comme l'expression d'un résistant déclin.

---

10. Le contrat d'entreprise serait fils, lui, du contrat de louage d'ouvrage. D'après les articles 1780 et 1781 du code civil, dans le cas d'un contrat de louage de services, « on ne peut engager ses services qu'à temps ou pour une entreprise déterminée » et en cas de litige sur le salaire, c'est le maître qui doit être cru. Le contrat de louage d'ouvrage (défini dans la section sur les devis et marchés par les articles 1787 à 1799) règle les intérêts de l'ouvrier et du patron en rapport avec l'ouvrage en cours de réalisation.

11. Cottureau A., « Droit et bon droit. Un droit des ouvriers instauré, puis évincé par le droit du travail (France, XIX<sup>e</sup> siècle) », *Annales HSS*, novembre-décembre, n° 6, 2002, p. 1521-1557. Je reprends, pour la cette courte présentation des travaux d'A. Cottureau, un propos développé dans Lallement M., « Relations de travail, justice sociale et politiques du contrat », in Derouet J.L., Derouet-Besson M.C. (eds), *Repenser la justice dans le domaine de l'éducation et de la formation*, Berne, Peter Lang, 2009, p. 293-310.

« Après 1789, tout ouvrier possédant un art de métier s'engageait à produire un résultat mais refusait de se placer sous la coupe d'un maître, position qui aurait été équivalente à celle d'un domestique ou d'un journalier payé « à temps ».

En dépit des débats contradictoires sur les représentations du travail « normal » telles que le typifie le droit, à l'aide de la notion de contrat, et en dépit également des débats complexes sur la mesure de la subordination<sup>12</sup>, il est acquis que ce critère a permis historiquement d'opposer assez nettement deux grandes figures : le travailleur salarié qui met à disposition d'autrui sa force de travail, d'une part, le travailleur indépendant qui échappe à tout lien de subordination, d'autre part. On voit bien aujourd'hui les difficultés à maintenir cette partition. Les frontières entre les deux territoires ne cessent de se brouiller, comme en témoignent la multiplication de ces oxymores juridiques que sont les statuts de collaborateur libéral salarié, d'entrepreneur-salarié, etc., ainsi, qu'en pratique, la multiplication de situations de travail où la domination économique prend largement le dessus sur la fiction de l'indépendance juridique (contractuels, free-lance, auto-entrepreneurs, etc.).

## TROUS DE L'HISTOIRE ET CHANGEMENT ASYNCHRONE

Bien que prendre la mesure des transformations en cours soit un exercice difficile, les sociologues ne rechignent pas à la tâche. À la différence d'autres disciplines, ils ne sont pas équipés pour pratiquer la prospective et rares sont ceux qui utilisent des méthodes, davantage éprouvées en économie, comme celle des scénarii. Dans le cas des mutations du travail, le choix a plutôt été fait, de longues décennies durant, d'utiliser un triple référentiel normatif pour jauger les mutations observées à l'occasion des enquêtes les plus variées. À défaut par ailleurs de se nourrir aussi fortement des leçons de l'histoire qu'ils n'avaient commencé à le faire dans les années 1950, les sociologues peinent souvent, quand il s'agit de regarder le travail en mouvement, à se défaire d'un déterminisme hégélien qui laisse peu de place à la pluralité de possibles émancipateurs. Pour passer outre cette limite, deux stratégies complémentaires me semblent pertinentes.

12. Plusieurs critères sont habituellement mobilisés : le lieu d'exercice du travail, les horaires, les fournitures d'outils et de matières premières, le contrôle, le type de rémunération...

La première consiste à nouer une nouvelle alliance avec les sciences historiques. Se nourrir des leçons de l'histoire, c'est non seulement refuser d'hypertrophier un modèle abstrait de travail à l'aune duquel il serait loisible d'évaluer les temps présents et à venir, c'est aussi convenir que « dans le travail d'écriture et de recherche, l'important n'est pas de retenir en premier les pièces ou les documents qui vont dans le sens des hypothèses de départ, mais de s'attacher avec énergie à *ce qui, justement, fait obstacle*, de garder ouverts les chemins où les sens, même opposés à ce que l'on croit *a priori*, se sont construits. "Le plus prévisible en histoire, c'est son imprévisibilité", écrit Pierre Laborie avec justesse. Il y a dans cette phrase une posture à prendre pour ne pas se laisser aller aux linéarités et au sens convenu d'un passé qui se serait déroulé avec logique. Peut-être faudrait-il rester en amitié avec l'idée selon laquelle tout ce qui ne s'est pas passé aurait pu arriver, *et donc* que quelque chose de ce non survenu a, malgré tout, irrigué les événements du passé. Il est important, à partir des sources, de laisser ouvert le chemin qui va vers des événements qui auraient pu détenir une autre forme, emprunter une autre couleur<sup>13</sup>. » Cette leçon, à l'évidence, n'a pas été entendue par tous les sociologues qui travaillent sur le travail et ses transformations. Elle mériterait pourtant d'être davantage prise au sérieux pour faire des « trous » de l'histoire – ces événements ou ces pratiques peu prévisibles – autre chose que des résidus irrationnels.

« Dans le travail d'écriture et de recherche, l'important n'est pas de retenir en premier les pièces ou les documents qui vont dans le sens des hypothèses de départ, mais de s'attacher avec énergie à *ce qui, justement, fait obstacle*.

La seconde option, complémentaire, consiste à prendre de la distance avec les grilles d'analyse trop unilatérales pour préférer une stratégie d'évaluation qui reconnaisse le caractère asynchrone du changement social. Danièle Linhart<sup>14</sup> avait exploré cette piste avec bonheur, il y a quelques années, en montrant que, à compter de la décennie 1980, la modernisation des entreprises s'est opérée avec des vitesses variables selon les domaines : réformes rapides concernant le fonctionnement interne des organisations et les relations sociales en leur sein, plus grande timidité en revanche dans le domaine de l'organisation du travail... Il serait intéressant de tester l'actualité d'un tel diagramme presque vingt ans après son premier énoncé. De façon plus ambitieuse encore, c'est en faisant le pari que les différents registres de l'institution du travail (la di-vision, l'intégration, la régulation, l'individuation)<sup>15</sup> évoluent de façon autonome et

13. Farge A., « Écrire l'histoire », *Hypothèses*, vol. 1, 2004, p. 8.

14. Linhart D., *La modernisation des entreprises*, Paris : La Découverte, 1994.

15. Lallement M., *Le Travail. Une sociologie contemporaine*, Paris : Gallimard. 2007.

parfois contradictoire que l'on peut mieux comprendre les mouvements, parfois désordonnés, des transformations en cours. Tandis que, par exemple, les règles qui informent les pratiques productives ont fortement évolué au cours de ces dernières décennies, les catégories dont nous sommes munis pour dire le neuf peinent à se défaire des représentations anciennes. Prendre au sérieux les tensions qui structurent les différents volets du travail est une autre stratégie qui, si elle invite à renoncer partiellement à l'idée de normalité, ne s'avère pas moins heuristique pour appréhender la portée des mouvements qui transforment le travail aujourd'hui.



Vidéo de Michel Lallement





# GRAND DÉBAT : Pour ou contre le revenu de base inconditionnel ?

Présentation – *Danielle Kaisergruber*

## **CONTRE**

Le revenu universel d'existence : un saut anthropologique téméraire  
– *Jean-Baptiste de Foucauld*

## **POUR**

Surfer plutôt que travailler ? – *Yannick Vanderborght*

# Présentation du débat

Danielle Kaisergruber

Revenu de base, revenu universel, revenu d'existence... Ces termes avaient déjà fait couler beaucoup d'encre lors de la dernière campagne présidentielle. Le soufflé était quelque peu retombé, mais voici qu'Emmanuel Macron relance le débat en annonçant dans son plan Pauvreté un « revenu universel d'activité », contribuant ainsi à une certaine cacophonie des concepts. Rappelons les principes qui définissent le revenu de base : un revenu universel (pour tous), inconditionnel (ne nécessitant pas de remplir des conditions préalables), individuel (destiné à la personne et non au foyer), automatique (qu'on n'a pas besoin de demander) et sans devoirs ni contre-parties (« *duty free* »). Or le « revenu universel d'activité » proposé par Emmanuel Macron vise surtout la simplification des nombreuses allocations existantes : il ne serait ni inconditionnel (il serait attribué au-dessous d'un certain plafond de ressources), ni *a fortiori* universel, et serait soumis à des devoirs (suivre un parcours d'insertion). Tout au plus serait-il automatique, dès lors que les conditions de revenus en seraient réunies, d'où son appellation d'origine « versement social unique et automatique ».

Pour Jean-Baptiste de Foucauld, inspecteur général des finances, ancien commissaire au Plan et acteur engagé depuis des décennies dans tous les dispositifs de solidarité et d'actions contre le chômage, ce brouillage terminologique est l'indice que le débat sur le revenu de base « va désormais polluer la vie politique pendant des décennies » au détriment d'une véritable réflexion sur la lutte contre le chômage et le droit au travail. Pour Yannick Vanderborght, professeur de sciences politiques aux universités de Saint-Louis (Bruxelles) et Louvain, le revenu de base constitue au contraire une « utopie mobilisatrice », qui permet de réfléchir concrètement à la déconnexion du revenu et du travail.

Pour ne prendre que le cas de la France, 2 millions de personnes en activité réduite perçoivent une allocation chômage, 1 million travaillent tout en percevant le RSA, 2,6 millions de foyers touchent la prime d'activité parce que leurs revenus sont insuffisants et 700 000 retraités sont aussi auto-entrepreneurs : la déconnexion revenu/travail est donc déjà une réalité. Réduire les difficultés d'accès aux minima sociaux représente un pas vers le revenu de base ; pourquoi dès lors ne pas aller encore plus loin et reconstruire radicalement tout le système ?

Au-delà des arguments invoqués par l'un et l'autre, ce sont deux visions anthropologiques qui s'affrontent (courtoisement) autour de la question du travail.

**Contre**

# Le revenu universel d'existence : un saut anthropologique téméraire

Jean-Baptiste de Foucauld

Le revenu universel d'existence est-il une planche de salut ou un remède empoisonné aux difficultés de la société du travail ? En admettant qu'il soit finançable, le revenu d'existence, conçu comme un revenu substantiel donné à chacun, de sa naissance à sa mort, de manière inconditionnelle, peut-il donner un nouvel élan à une société du travail en difficulté dans un contexte de crise écologique ? La thèse soutenue ici est qu'il s'agit d'un saut anthropologique redoutable, rompant avec les équilibres fondamentaux du donner-recevoir-rendre et risquant de créer à terme une rupture irréversible dans la logique de la société du travail. Celle-ci a encore beaucoup à donner, même si elle doit se transformer, tant pour tirer les conséquences de la révolution numérique que pour assumer les tâches nécessaires à la reconstruction écologique, et pour accompagner chacun dans sa capacité à participer utilement à la production de la société.

Revenu universel d'existence : de quoi parle-t-on exactement ? On s'y perd, en effet, entre l'impôt négatif, le revenu minimum d'insertion, le revenu de solidarité active, le revenu de base, et maintenant le revenu universel d'activité.

L'objet de cette contribution est limité à un projet précis : celui de verser à toute personne dans une société donnée, de manière inconditionnelle, donc sans rien demander en retour, une somme d'argent suffisante pour lui permettre de vivre modestement, sans travailler ou en travaillant peu, ou encore en travaillant là où ses goûts la portent, selon un choix enfin libre et non contraint. Les promoteurs de cette proposition, qui vient de loin, entendent en finir avec la servitude du travail, de l'emploi, et du chômage, en offrant à chaque personne des conditions égales de choix de ce qui est pour elle la vie bonne. Un pas supplémentaire dans l'égalité et dans la liberté, les deux d'un coup en somme, la fraternité venant par surcroît dans le temps ainsi libéré. Un changement radical qui voudrait prendre le relais des grandes espérances révolutionnaires d'hier. Et parer d'avance les coups que l'extension du numérique et le développement de l'intelligence artificielle risquent de porter à l'emploi. Une formule de prime abord simple, et même présentée comme simplificatrice par rapport au maquis des aides existantes, qui exerce un pouvoir compréhensible de séduction dans un moment politique particulier où l'on a besoin d'idées nouvelles et où les malaises de la société sont nombreux.

Il y a dans cette proposition quelque chose qui ressemble à un coup de baguette magique : ainsi, le développement technologique et le capital accumulé seraient devenus tellement puissants que l'on pourrait désormais se permettre de distribuer, avant même de se préoccuper de produire. On pourrait en somme, sans grand effort, par une augmentation de la pression fiscale, distribuer l'équivalent actuel du minimum vieillesse, du berceau à la tombe, éventuellement en tenant compte de l'âge. C'est tout de même passer bien vite sur le niveau déjà limite de la pression fiscale, sur les difficultés de l'État-Providence et du système de santé, sur le déficit budgétaire, sur le niveau élevé de la dette publique : ainsi, on pourrait faire plus et mieux, tout de suite, en France ? Certains règlent la question par la création monétaire. Mais est-il raisonnable de financer des dépenses courantes, et non des investissements, par une dette progressant à l'infini ?

Voyant ces difficultés évidentes qui suffiraient à disqualifier le projet, du moins dans l'immédiat, une position de repli est alors proposée : celle d'un revenu de base plus modeste, de l'ordre par exemple du RSA socle, qui ne permet pas d'en vivre (ce n'est donc plus un revenu d'existence, même s'il est universel), mais qui, versé de manière inconditionnelle, permet de compléter les revenus du travail et d'accroître l'autonomie de chacun, tout en permettant une grande simplification des dispositifs publics. Cette formule du Revenu de base est plus réaliste sur le plan des finances publiques, mais le problème qu'elle pose est celui de l'inconditionnalité : les jeunes seront tentés de vivre de cette allocation, peut-être de négliger leurs études et de retarder le plus possible leur entrée sur le marché du travail. Ce qui est proposé là n'est pas très différent de la situa-

tion de ceux des allocataires du RSA socle qui ne sont pas vraiment accompagnés – environ 50 % des 1,8 millions de bénéficiaires n'ont pas signé de contrat d'engagement réciproque –, qui ne trouvent ni emploi ni formation qui leur conviennent, sont souvent découragés, ne cherchent plus de travail car ils n'y croient plus, ont évidemment des activités qui leur sont propres, et sont, en pratique, très rarement radiés : sont-ils contents de leur sort ? Il faudrait le leur demander. Mon expérience d'accompagnement à Solidarités nouvelles face au chômage<sup>1</sup> me laisse les plus grands doutes à cet égard. Il faudrait aussi regarder la situation dans les DOM et les TOM, où ce phénomène est plus massif encore. Croit-on qu'être dispensé de rechercher un emploi suffit à lever le sentiment de stigmatisation qui souvent les accable ? Ne vaudrait-t-il pas mieux utiliser l'agent public à mieux les accompagner, les former et les faire accéder à l'emploi, fût-ce par des contrats aidés ?

## « Les jeunes seront tentés de vivre de cette allocation, peut-être de négliger leurs études et de retarder le plus possible leur entrée sur le marché du travail.

Il résulte de ces propos liminaire que le vrai sujet est celui de l'inconditionnalité de l'aide. Faut-il franchir ce cap, qui ne l'a pas été jusqu'ici ? Les allocations familiales obligent les parents à s'occuper de leurs enfants et peuvent être suspendues (qu'en serait-il du revenu de base qui les remplacerait ?) ; l'enseignement est gratuit, mais il est obligatoire (faut-il, au nom de la liberté, supprimer cette obligation ?) ; les aides aux chômeurs sont liées à une recherche effective d'emploi, disposition appliquée souplement, notamment dans le cas des allocataires du RSA orientés vers un parcours social où cette obligation est levée (environ un tiers). Car la conditionnalité, ce n'est pas tout ou rien, l'on y reviendra. Faut-il enfin rappeler à nouveau que le Préambule de notre Constitution, introduite en 1946, proclame que « chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi » ? À mon avis, il serait dangereux de faire le pari de l'inconditionnalité pour quatre raisons.

## UN SAUT ANTHROPOLOGIQUE DE TYPE TRANSHUMANISTE

L'inconditionnalité de l'aide publique permettrait au bénéficiaire, dans ses rapports avec la collectivité, de s'affranchir de l'obligation de « donner, recevoir, rendre » qui fonde en profondeur le lien social, comme l'a montré Marcel Mauss dans son célèbre essai sur le don de 1924. Elle créerait un droit désormais absolu de recevoir, sans aucun impératif de rendre, celui-ci étant laissée à la

1. [www.snc.asso.fr](http://www.snc.asso.fr)

discrétion de chacun. L'absence de rendu n'abolirait plus la perpétuité du don. Le récipiendaire pourrait se mettre en situation de dette perpétuelle vis-à-vis de cet Autrui qu'est la collectivité, sans avoir jamais à la rembourser. Or, ce que j'ai compris des travaux d'Alain Caillé<sup>2</sup>, c'est que le don, qui doit être inconditionnel au départ, finit par s'interrompre s'il n'y a pas, au bout d'un certain temps, un minimum de contre-don, de réciprocité. Sinon, il n'y a plus d'équilibre, plus de vraie relation ; le rapport de force s'inverse : celui qui reçoit finit par dominer celui qui donne, par exiger de lui ses droits, par l'exploiter sans le respecter en somme ; là où le don anthropologique doit être à la fois libre et gratuit, intéressé et désintéressé, tout comme le contre-don, il n'y aurait plus qu'obligation d'un côté, et liberté de l'autre, désintéressement obligé d'un côté, pur intérêt individuel possible de l'autre. Le triangle magique du donner-recevoir-rendre serait ainsi rompu. Tel est le risque encouru, et cela d'autant plus que l'on se trouve dans une société individualiste où les droits se développent plus vite que les devoirs, ce mouvement étant alors amplifié. Et ce qui vaut dans les rapports individuels vaut tout autant dans les rapports avec l'État, peut-être même davantage, car du fait de la rigidité de l'action publique, les corrections sont lentes à faire dès lors que de mauvaises habitudes sont prises. L'inconditionnalité perpétuelle, donc absolue, du don constitue donc une rupture anthropologique grave, qui accentue les défauts des sociétés modernes et même aggrave la crise du don et du lien social qu'elles connaissent déjà.

## « L'inconditionnalité perpétuelle du don constitue une rupture anthropologique grave, qui accentue les défauts des sociétés modernes.

Elle fait émerger comme une Surnature, capable de donner indéfiniment sans rien demander en retour. C'est bien vrai que la Nature donne gratuitement : mais encore faut-il en cueillir les fruits et être capable de les transformer, par le travail, précisément. Or, la Surnature du don inconditionnel et illimité procure à tous non plus ces fruits-là, mais de l'Argent, c'est-à-dire une capacité d'obtenir directement des fruits déjà cueillis et transformés, ce qui constitue un changement d'échelle. Apparaît soudain un Démoniaque bienveillant qui émancipe d'un coup le genre humain, et qui surpasse en générosité le Dieu même des théologiens, nouvel avatar du rêve paradisiaque rémanent d'une Humanité en panne de messianisme. À l'ère de la généralisation du numérique et de l'intelligence artificielle, ce ne peut être que le produit d'une hyper technologie largement automatisée, et cela relève du transhumanisme. *Hubris* qui risque de dégénérer en cauchemar. Paradoxe : au moment même où nous découvrons avec angoisse que nous avons trop pris à la Nature sans lui rendre suffisamment, et que cela même nous met en péril, nous relançons la machine infernale du recevoir sans rendre avec la Technologie, sans même nous rendre compte de la contradiction.

---

2. Alain Caillé, *L'anthropologie du don, le tiers paradigme*, Desclée de Brouwer, 2000.

Ainsi, l'inconditionnalité pure apparaît comme une faute métaphysique, anthropologique et politique. On notera que le débat se situe peu à ce niveau-là, l'époque il est vrai s'y prête peu. Il se situe à un niveau empirique, pour régler des problèmes concrets, à la lumière des théories les plus récentes de la justice. Mais il ne peut pas, à mon sens, faire l'économie de ce type d'approche.

## UNE RUPTURE RÉGRESSIVE AVEC LA SOCIÉTÉ DU TRAVAIL

La modernité repose sur le travail qui, mobilisé avec le capital, est devenu une force d'émancipation individuelle et collective, permettant à la personne humaine d'améliorer sa situation dans le monde. Mais qu'est-ce que le travail ? Il est difficile d'en donner une définition objective, notamment par rapport à l'activité. Une définition normative possible est la suivante : se rendre utile à autrui et recevoir de lui, en échange, une rémunération. Il y a donc dans le travail une double dimension de contrainte (se rendre utile à autrui, et c'est autrui qui en décide) et d'autonomie (c'est le but de la rémunération monétaire, qui laisse libre de l'usage qui en sera fait). L'autonomie suppose que la contrainte ait été, d'une manière ou d'une autre, assumée. La liberté passe par l'acceptation de la nécessité. Elle n'est pas donnée d'emblée. Le revenu inconditionnel, en découplant revenu et travail de manière structurelle, casse cette hiérarchie : il n'exclut évidemment pas qu'une activité utile soit exercée, par exemple bénévolement, mais il n'y oblige pas. Il donne le droit de vivre sans être utile à autrui. Et en ce sens, il permet un individualisme extrême sous assistance respiratoire d'un État-Providence hypertrophié.

### « Le revenu inconditionnel donne le droit de vivre sans être utile à autrui.

Les promoteurs de ce revenu inconditionnel font évidemment le pari que les bénéficiaires réaliseront spontanément des activités utiles, autrement utiles, peut-être même plus utiles à autrui en définitive, tout en leur étant davantage profitables à eux-mêmes, réduisant ainsi le divorce entre le travail-peine et l'activité-épanouissante. Mais ce pari, qui est peut-être jouable à court terme dans une société conditionnée par le travail, ne l'est plus à mon avis à moyen et long terme dans une société qui se serait affranchie du devoir de travailler et aurait accordé à ses membres le droit de vivre sans être utile à autrui. Les risques de décadence, d'affaissement technologique, de dépendance vis-à-vis de l'extérieur dans un monde compétitif, deviendraient alors bien réels et ont des références historiques nombreuses, pour moins que cela d'ailleurs. C'est pourquoi, les expérimentations menées ici et là, sur de courtes périodes, ne sauraient à mon sens être significatives.

N'oublions pas que le revenu d'existence fournit l'argent qui permet de consommer sans avoir à travailler pour le gagner. Mais pour que certains consomment sans travailler, il faut que d'autres travaillent sans consommer. Ce qui est légitime et d'ailleurs parfaitement accepté lorsque des personnes ne peuvent pas travailler, car trop jeunes ou trop âgées, ou souffrant de handicap, ou sans possibilités concrètes d'emploi, ne peut devenir un principe général, sans entraîner de graves contestations et conflits, qui iraient bien au-delà de la critique rémanente et d'ailleurs exagérée de l'assistance.

Il ne pourrait en être autrement que s'il était démontré que nous n'avons plus besoin de la société du travail. Or, il n'en est rien.

## UNE PRIORITÉ : RECONSTITUER UNE SOCIÉTÉ DU TRAVAIL ADAPTÉE AUX NOUVEAUX DÉFIS

Tant qu'il y a des besoins non satisfaits, il y a potentiellement du travail : le problème est de l'organiser ! Sachant que l'économie de marché a du mal à concilier la liberté d'entreprendre, et la destruction créatrice qui en découle, la liberté du travail, essentielle pour permettre à chacun de cheminer vers sa pleine réalisation, et le plein emploi des capacités de chaque personne, objectif collectif bénéfique à tous, cela suppose en permanence une attention particulière à la réalisation du plein emploi.

« Tant qu'il y a des besoins non satisfaits,  
il y a potentiellement du travail : le problème  
est de l'organiser !

Cette condition n'a jamais été remplie en France, contrairement à d'autres pays. Nous n'avons pas trouvé une formule de mobilisation collective et de contrat social renouvelé qui nous permettrait de sortir du choc de chômage qui a suivi le premier choc pétrolier. Nous avons manqué de mobilisation collective, pas su faire bon usage des contrats aidés, mal utilisé les politiques de réduction du temps de travail, mal compris les besoins d'accompagnement des personnes au chômage, pas assez joué le jeu de l'économie sociale et solidaire, etc. Un certain délaissement des chômeurs en est résulté. L'engagement de ressources supplémentaires pour un revenu universel d'existence permettra-t-il de remédier à ces insuffisances ? À l'évidence non, car il est destiné à les suppléer. On risque donc d'aboutir dans notre pays à une moindre mobilisation contre le chômage, et à une cristallisation objective de l'exclusion hors de l'emploi, ce qui ne compensera que bien faiblement la moindre stigmatisation des allocataires actuels des minimas, théoriquement attendue.

Cela va à mon avis à contre-tendance de la mobilisation des forces productives qui apparaît nécessaire à un double point de vue.

D'une part, l'accès à un niveau de vie décent de l'ensemble du genre humain en voie d'unification : la montée en puissance des pays à bas salaires exerce une pression concurrentielle sur nos coûts de production qui implique un effort accru de travail si l'on veut maintenir notre niveau de vie ; est-ce bien le moment pour prendre le risque d'une diminution de l'offre de travail ? N'est-il pas d'ailleurs incongru, voire indécent, de développer un hyper État-providence, par définition réservé aux nationaux (sauf à créer un appel d'air incontrôlable à l'immigration), alors qu'une grande partie de l'humanité ne dispose même pas d'une Sécurité sociale de base ?

D'autre part, la transition écologique elle-même : elle va impliquer d'importants investissements, une mutation de l'appareil productif, des changements de mode de vie, en un mot des efforts en tous genres si on la prend au sérieux et si on ne veut pas l'opérer aux dépens de notre protection sociale au sens large, ce qui ne va pas de soi. La réparation écologique va coûter plus cher que ce qu'on imagine, en sorte que, si l'on veut vraiment réparer la planète, il ne s'agira pas de travailler moins, mais de travailler plus en consommant moins. Peut-être qu'à terme, on pourra travailler moins et consommer moins, mais pas pendant la période de transition.

## « Si l'on veut vraiment réparer la planète, il ne s'agira pas de travailler moins, mais de travailler plus en consommant moins.

En d'autres termes, face à l'immensité de ces besoins, la « fin du travail » n'est pas pour demain, et il importe davantage d'adapter la société du travail que de s'en affranchir. Ce n'est pas le moment de se démobiliser vis-à-vis de l'emploi, tentation présente au cœur même du revenu d'existence qui le fait passer au second plan. Mais bien plutôt de trouver les formes qui conviennent aujourd'hui à cette société, révolution écologique et numérique aidant. Notons au passage que cette dernière n'abolit pas les lois du déversement de la productivité en emploi<sup>3</sup>, même si elle les complique. Et que le découragement n'est dans ces conditions pas de mise.

Il importe donc de créer une implication citoyenne générale vis-à-vis de l'emploi ; c'est ce qui a réussi dans les pays qui ont su revenir à un quasi plein emploi, sans passer par la dérégulation du marché du travail. Dans le jeu des droits et des devoirs, ce ne sont pas tant les devoirs des demandeurs d'emploi qu'il faut réduire ou même supprimer, mais, au contraire, les devoirs de la collectivité, des organisations et des citoyens vis-à-vis des chômeurs qu'il faut stimuler et renforcer, là où ils se sont trop relâchés. L'expérimentation « Territoires zéro

3. Théorie économique indiquant que des progrès techniques améliorant la productivité engendrent un transfert (déversement) des emplois d'un secteur d'activité vers un autre. Cette thèse a été formulée par l'économiste et démographe français Alfred Sauvy.

chômeur de longue durée » (voir p. 357) représente un bon exemple de ce renversement nécessaire, où l'on part des besoins sociaux et écologiques non satisfaits d'un côté, et des capacités des personnes inemployées de l'autre, pour organiser du travail avec le support d'une importante mobilisation collective. Des contrats aidés renouvelés, avec un vrai accompagnement fait par un tiers et une formation, pourraient évoluer vers un quasi-droit à l'emploi opposable, chaque chercheur d'emploi de longue durée capable de déployer une activité d'intérêt général pouvant en bénéficier. Les négociations sociales, tout comme les allègements de charges sociales, pourraient prendre davantage en compte la dimension emploi. Le travail à temps partiel choisi, sans précarité ni pénalité, pourrait être développé à une plus large échelle pour faire face aux besoins de temps libre. Un capital-initiative mis en place pour les entrepreneurs, etc. Bref, nous ne sommes pas démunis d'idées en la matière, dès lors qu'une vraie volonté existe, volonté qu'il faut renforcer et non affaiblir.

## UNE GESTION INTELLIGENTE DE LA CONDITIONNALITÉ DE L'AIDE

Le débat ne se résume pas à un choix entre une incondicionalité absolue et une conditionnalité soupçonneuse, marquée par le contrôle et la sanction, sources de stigmatisation. Toute une zone intermédiaire existe sur laquelle on a malheureusement trop peu investi.

Il faut d'abord débattre des principes : l'aide doit être incondicionalité au départ, toute personne en difficulté a le droit d'être aidée. Mais cette incondicionalité ne doit pas être perpétuelle, pas plus que l'aide n'a de vocation à l'être. La conditionnalité qui va se mettre en place à partir de ce don initial doit être doublement proportionnelle : d'une part, à ce que la collectivité peut offrir (plus l'offre est étendue, plus la conditionnalité peut être forte, et inversement), et, d'autre part, aux capacités que la personne aidée peut déployer pour n'avoir plus besoin d'être aidée et pour accéder à sa véritable autonomie résultant de son insertion dans l'échange. Cette double proportionnalité varie dans le temps, soit du fait de la politique de la collectivité et de la situation du marché du travail, soit du fait de la personne aidée, de son état physique ou moral, de sa formation, de son dynamisme, etc. La conditionnalité de l'aide peut et doit ainsi être gérée sagement, de manière bienveillante, et intelligente<sup>4</sup>, comme un soutien, une aide supplémentaire en somme, et non un contrôle et une contrainte pesante. Il est même concevable que la conditionnalité soit finalement levée, si aucune autre solution n'apparaît possible, après différents essais menés de bonne foi, en cas notamment de handicap grave, mais c'est tout autre chose que de la décréter d'emblée.

---

4. Pour poursuivre le débat sur le fameux « surfeur de Malibu », il n'y aurait dans cette conception pas d'obstacle à ce qu'un jeune bénéficiaire de la garantie de ressource (proche en France du RSA, mais très conditionnel) puisse tester pendant quelques temps ses capacités dans le domaine du surf s'il apparaît dans le dialogue avec son référent que cela peut l'aider à constituer son projet de vie. Mais cela sera lié à un dialogue, un projet, ce ne sera pas un droit.

Cela suppose que l'on sorte de la pure prestation impersonnelle et que s'établisse une relation fondée sur la confiance. Une confiance double là aussi : confiance entre aidants et aidés, et confiance dans un avenir meilleur possible, dans une capacité commune à changer la situation qui a rendu l'aide temporairement nécessaire. C'est bien ce qui se passe dans le monde de l'insertion professionnelle, dans les entreprises d'insertion ou les associations intermédiaires ou chantiers d'insertion pour en rester au cas français, ou encore dans le monde associatif. C'est moins évident dans le service public et dans le travail social classique, soumis à un principe plus strict d'égalité qui s'accommode malaisément du principe de proportionnalité (pourtant pratiqué couramment par les institutions judiciaires) et souhaite se protéger du risque d'arbitraire. C'est bien pourtant dans cette direction qu'il convient d'aller pour pratiquer cette conditionnalité à visage humain qui est l'antidote de l'exclusion et que l'inconditionnalité de l'aide, qui rend inutile le visage humain, ne règle nullement.

## « La mise en orbite sur l'agenda politique du revenu d'existence fait courir des risques sérieux à la société politique démocratique.

Cette approche prend du temps et demande des moyens en personnels importants. Elle suppose que soit pleinement reconnue et mise en œuvre la fonction d'accompagnement, avec toute sa spécificité, sa densité humaine, sa contribution à la société du travail de demain. Que des formations, des échanges de bonnes pratiques soient organisés à cet effet, avec la participation des bénéficiaires. C'est l'investissement social qui est aujourd'hui nécessaire et que le projet de « service public de l'insertion » devrait porter.

\*\*\*

La mise en orbite sur l'agenda politique du revenu d'existence fait, à mon avis, courir des risques sérieux à la société politique démocratique. C'est un projet séduisant par sa simplicité apparente, qui flatte l'individualisme ambiant, et rend moins nécessaire de prendre à bras le corps la question du chômage, présentée à tort comme insoluble. Le risque est que le projet chemine, accapare un volume de ressources important, réduise l'offre de travail et accroisse les difficultés de recrutement des entreprises, se heurte à des difficultés de financement croissantes, mais ait créé des droits, des habitudes, des dynamiques aussi, et qu'il soit alors difficile de revenir en arrière sans graves conflits sociaux à l'issue très incertaine. C'est un projet qui risque de diviser gravement et durablement la société. Il est plus utile comme stimulant intellectuel nous obligeant à corriger les insuffisances de nos politiques de conditionnalité que comme réalisation pratique prétendant résoudre d'un coup trop de problèmes à la fois.

**Pour**

# Surfer plutôt que travailler ?

## Une défense libérale-égalitaire du revenu de base inconditionnel

Yannick Vanderborght

Depuis une dizaine d'années, l'idée de « revenu universel » ou de « revenu de base inconditionnel » a fortement gagné en popularité. Elle demeure toutefois fortement critiquée, notamment au motif qu'elle reviendrait de facto à donner une prime à la paresse. Comment justifier qu'un droit au revenu puisse être garanti sans être assorti d'une obligation de travailler ? Plusieurs arguments militent en faveur de cette thèse.

## CONTRE LE PARASITISME

Une figure devenue presque mythique hante depuis fort longtemps les débats sur le revenu de base inconditionnel (RBI) : celle du « surfeur de Malibu ». À elle seule, elle symbolise tout ce que la proposition peut avoir de repoussant aux yeux de ses plus farouches opposants : la possibilité qu'elle offrirait à certains de se tenir à l'écart de toute activité productive ou socialement utile et de se complaire dans la pratique futile de loisirs sans limites. Dans sa lumineuse autobiographie, *Jours barbares*, le journaliste William Finnegan se souvient ainsi que dans les années 1960 les surfeurs d'Hawaï touchaient régulièrement – et « depuis toujours » – des coupons alimentaires (les fameux *Food Stamps*) du gouvernement fédéral, qui contribuaient à assurer leur survie. « Cette dépendance massive, écrit-il, ne soulevait aucun scrupule particulier vis-à-vis de l'État-providence ». Plus tard, en Australie, il se remé-

more ces surfeurs « qui regardaient eux aussi les chèques gouvernementaux comme leur moyen principal de subsistance et une sorte de droit acquis »<sup>1</sup>.

C'est dans le but d'éviter ce type de comportements « parasites » que l'octroi d'allocations d'assistance sociale est toujours, du moins formellement, conditionné à la disponibilité à l'emploi ou à l'insertion. Il en va ainsi, par exemple, du *revenu de solidarité active* français ou du *revenu d'intégration sociale* belge. Si les éventuelles sanctions pour non-respect de cette condition vont rarement jusqu'au retrait pur et simple de la prestation, l'obligation de réciprocité demeure affirmée avec force dans tous les textes de loi. De ce point de vue, la mise en place d'un socle inconditionnel de revenu représenterait une rupture inédite, que Jean-Baptiste de Foucauld qualifie de « saut anthropologique téméraire » (voir p. 373).

Nous aurions là l'objection la plus décisive à la proposition de verser à chacun, à titre individuel, un revenu régulier sans contrôle de ressources ni exigence de contrepartie. On peut identifier au moins deux variantes principales à cette objection. Selon la première, l'absence d'exigence de contrepartie pose un problème éthique : il est injuste que des adultes capables de travailler choisissent de vivre aux crochets des autres. Selon la seconde, l'absence d'exigence de contrepartie pose un problème d'efficacité économique : l'offre de travail risque de chuter, entraînant une forte baisse de la production et un effritement – voire un effondrement – de la base fiscale permettant notamment... de financer la mesure. Dans les deux cas, on voit que la place accordée au travail est tout à fait centrale. Dans le premier, parce que l'éthique du travail est fondamentale dans une société juste ; dans le second, parce que seul le travail engendre de la richesse. Dans les lignes qui suivent, nous cherchons à apporter quelques éléments de réponse à ces deux variantes de l'objection.

## UNE DISTRIBUTION PLUS ÉQUITABLE DES DONS

Commençons par la première variante, souvent formulée en référence à une obligation morale de réciprocité qui implique qu'à chaque don corresponde nécessairement un « contre-don ». Cette obligation a été affirmée avec force dès qu'il a été question de mettre en place des programmes embryonnaires d'assistance publique, et demeure aujourd'hui encore inhérente à tous les dispositifs conditionnels d'assistance sociale. Dans le premier plaidoyer systématique en faveur d'une intervention des pouvoirs publics en matière d'aide aux plus démunis, publié en 1526, le théologien et philosophe Juan Luis Vives se montrait déjà très explicite à ce propos : « À nul pauvre qui, par son âge et sa santé peut travailler, on ne doit permettre de rester oisif ». Vives, comme bien d'autres après lui, ancrerait cette conviction dans une interprétation très répandue de la morale chrétienne : « Avant toutes choses, il faut décréter la loi imposée par le

1. Finnegan, W., *Jours barbares. Une vie de surf*. Paris : Points Seuil, 2017 [2015], p. 167-168.

Seigneur à tout le genre humain, comme peine et réparation de la faute originelle, à savoir : que chacun mange le pain acquis par sa sueur et son travail »<sup>2</sup>.

S'il est donc acceptable qu'une aide publique temporaire soit octroyée aux plus défavorisés, il est moralement légitime qu'elle soit systématiquement assortie d'une exigence de réciprocité. En échange de cette aide, toute personne apte au travail doit activement chercher à se rendre socialement utile, idéalement en redoublant d'efforts pour accéder à l'emploi. Cette obligation morale se trouve traduite dans tous les dispositifs légaux qui garantissent le droit à l'assistance et souvent réaffirmée par les tribunaux qui ont à sanctionner son non-respect<sup>3</sup>. À l'évidence, elle serait dangereusement remise en cause par l'octroi à tous d'une prestation monétaire strictement inconditionnelle.

L'effet délétère d'un RBI sur l'éthique du travail est largement discuté en théorie politique. John Rawls lui-même, dans un article de 1988, y fait implicitement référence en affirmant que « ceux qui surfent toute la journée à Malibu doivent trouver un moyen de subvenir eux-mêmes à leurs besoins et n'auraient pas droit à des fonds publics »<sup>4</sup>. C'est en grande partie pour répondre à Rawls sur ce point que Philippe Van Parijs – qui se définit lui-même comme rawlsien – a développé une défense libérale-égalitaire du RBI qui repose au contraire sur l'idée qu'une telle prestation inconditionnelle serait la composante centrale d'une société juste. Il l'a d'abord fait dans un article marquant, intitulé *Why Surfers Should be Fed?* (« Pourquoi les surfeurs doivent-ils être nourris ? ») en 1991, puis dans son livre *Real Freedom for All* (« La liberté réelle pour tous ») en 1995, dont la couverture était ornée de la photo... d'un surfeur<sup>5</sup>.

Avec Philippe Van Parijs, nous avons repris et clarifié cet argument libéral-égalitaire en le contrastant avec d'autres approches philosophiques dans un ouvrage publié en 2017<sup>6</sup>. On pourrait l'interpréter de façon schématique comme consistant à démontrer que l'obligation de réciprocité repose sur une conception *coopérative* de la justice, alors que c'est une conception de la justice *distributive* qui permet de justifier la mise en œuvre d'une garantie inconditionnelle de revenu. Dans cette conception, la notion de « don » ne disparaît pas entièrement, mais acquiert en réalité une signification beaucoup plus étendue. Elle désigne ce qui, dans nos économies développées, est incorporé dans les

2. Vives L. V., *De l'assistance aux pauvres*. Bruxelles : Valero & Fils, 1943 [1526], p. 199.

3. Il est même arrivé qu'un magistrat sanctionne ce non-respect en faisant explicitement référence à l'interprétation de la morale chrétienne dont se revendiquait Vives. Daniel Dumont rapporte ainsi qu'en 2000 un bénéficiaire de l'aide sociale avait été débouté par le tribunal du travail de Bruxelles de sa demande d'être dispensé de la disponibilité à travailler, qu'il souhaitait voir reconnue afin de « rester un homme libre ». Le tribunal justifia notamment son jugement de la façon suivante : « Tu travailleras à la sueur de ton front » : cette citation biblique vieille de 2000 ans est encore bien vraie à l'heure actuelle dans nos sociétés ! ». Cf. Dumont, D., *La responsabilisation des personnes sans emploi en question*. Bruxelles : La Chartre, p. 413.

4. Rawls, J., « The Priority of Right and Ideas of the Good », *Philosophy and Public Affairs*, vol. 17, n°4, 1988, p. 257n7.

5. Van Parijs, P., « Why Surfers Should Be Fed: The Liberal Case for an Unconditional Basic Income », *Philosophy and Public Affairs*, vol. 20, n°2, 1991, p. 101-131; Van Parijs, P. *Real Freedom for All: What (If Anything) Can Justify Capitalism?* Oxford : Oxford University Press, 1995.

6. Van Parijs, P., Vanderborght, Y., *Basic Income. A Radical Proposal for a Free Society and a Sane Economy*. Cambridge (MA) : Harvard University Press, en particulier chapitre 5. Traduction française à paraître en 2019 aux éditions La Découverte.

revenus individuels sans résulter d'efforts personnels. Nous profitons ainsi très inégalement des ressources naturelles, des progrès techniques accumulés au fil de l'histoire, des savoir-faire, des conventions sociales, etc. En grande partie en raison de circonstances favorables, de rencontres improbables et de hasards heureux, certains parviennent à capter une part plus grande de ces dons, alors que d'autres doivent se contenter de miettes. Faire comme si les premiers méritaient entièrement leur bonne fortune et les seconds leur sort peu enviable n'a aucun sens<sup>7</sup>.

## « L'obligation de réciprocité repose sur une conception *coopérative* de la justice, alors que c'est une conception de la justice *distributive* qui permet de justifier la mise en œuvre d'une garantie inconditionnelle de revenu.

Ce fait est parfois reconnu par ceux-là mêmes qui tirent le plus grand profit de la distribution inéquitable des dons. Dans son livre *Fair Shot*, publié en 2018, Chris Hughes rappelle ainsi que le réseau social Facebook qu'il a cofondé n'aurait jamais vu le jour sans les progrès techniques majeurs intervenus depuis l'apparition d'internet, ou sans la croissance rapide du capital-risque (*venture capital*) depuis la fin des années 1990, autant de développements qui ne doivent évidemment rien aux jeunes étudiants qui lancèrent le site en 2004. Hughes lui-même ne serait jamais devenu multimillionnaire s'il ne s'était pas retrouvé, à la suite d'une série improbable de hasards et d'imprévus, colocataire d'une chambre à Harvard avec Mark Zuckerberg : « dans mon cas, le hasard qui m'a fait partager une chambre avec Mark Zuckerberg a changé ma vie », admet-il, avant de poursuivre : « la combinaison de ces petits événements a conduit à des profits démesurés et sans précédents grâce au pouvoir magnifiant des forces économiques de notre époque »<sup>8</sup>. Lors d'un discours à Harvard en 2017, Zuckerberg avait tenu des propos très similaires. S'adressant aux diplômés de cette université d'élite, il déclarait : « nous savons tous que notre réussite ne vient pas seulement d'une bonne idée ou du travail acharné. Nous réussissons aussi grâce à la chance (...). Soyons honnêtes : nous savons tous combien nous avons été chanceux »<sup>9</sup>. Chris Hughes et Marc Zuckerberg sont aujourd'hui, avec quelques autres<sup>10</sup>, les défenseurs les plus en vue de l'introduction d'une forme de revenu garanti aux États-Unis.

7. Un argument du même type est développé de façon très claire dans Robichaud, D., Turmel, P., *La juste part*. Paris : Les liens qui libèrent, 2016.

8. Hughes, C., *Fair Shot. Rethinking Inequality and How We Earn*. New York : St. Martin's Press, p. 38.

9. Zuckerberg, M., Mark Zuckerberg's Commencement address at Harvard [en ligne], in The Harvard Gazette, 25 mai 2017. Disponible sur <https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/05/mark-zuckerbergs-speech-as-written-for-harvards-class-of-2017/> (consulté le 15 novembre 2018).

10. Un cas emblématique, très différent de celui de Hughes et Zuckerberg, est celui d'Andy Stern. Ancien président (1996-2010) de l'un des principaux syndicats américains, le *Service Employees International Union*, il a publié un vigoureux plaidoyer en faveur de l'introduction d'un revenu de base de 1000 \$ par mois aux États-Unis. Cf. Stern, A., *Raising the Floor: How a Universal Basic Income Can Renew Our Economy and Rebuild the American Dream*. New York : Public Affairs, 2016.

Il n'est donc pas absurde, du point de vue de la justice distributive, de taxer les revenus pour financer une allocation inconditionnelle. Il ne s'agit pas, ce faisant, de redistribuer aux paresseux ce qui appartient légitimement aux plus laborieux, de transférer aux parasites et aux surfeurs ce qui est dû aux travailleurs, mais de s'assurer que chacun dispose à tout moment de sa part équitable des multiples dons générés par les « forces économiques de notre époque ». Au-delà de ce socle de revenu garanti, les inégalités qui subsistent peuvent être justifiées en référence aux critères de la justice coopérative. Mais la coopération s'exerce désormais sur des bases équitables, et nul ne peut être forcé d'entrer dans un arrangement coopératif en raison du fait qu'il ne dispose d'aucune ressource lui permettant de le refuser.

Distribuer un RBI consiste à disséminer un pouvoir économique actuellement trop fortement concentré. Il s'agit de garantir à chacun les conditions matérielles minimales de l'exercice de sa liberté réelle, de fournir à chacun les moyens de poursuivre sa « conception de la vie bonne » dans une société pluraliste. Cela revient donc à rejeter la vision perfectionniste sous-jacente au discours de ceux qui défendent l'obligation morale de réciprocité : l'éthique du travail n'est qu'une vision parmi d'autres de ce que peut être une vie accomplie. Si certains choisissent de se contenter d'un style de vie frugal afin de préserver du temps pour surfer au large de Malibu, libre à eux. Comme les autres, ils ont droit à leur juste part, rien de plus, rien de moins. Au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, l'un des tous premiers défenseurs du RBI, le fouriériste Joseph Charlier, expliquait ainsi que le niveau de son « dividende territorial » devait être tel que « l'État assure du pain à tous, des truffes à aucun »<sup>11</sup>.

## LE REVENU DE BASE À LA CONJONCTION DE DEUX LIBERTÉS

Pas de truffes, ni de luxe, mais une modeste garantie de revenu qui permette d'accroître la liberté réelle de tous, en particulier de ceux qui en ont aujourd'hui le moins. Mais pourquoi, après tout, se contenter d'un montant modeste ? La conception de la justice distributive résumée plus haut ne justifierait-elle pas des niveaux substantiels, bien au-delà des montants les plus souvent discutés qui se situent toujours en-deçà des seuils officiels de pauvreté ? Plutôt qu'un RBI de 500 € – dans le modèle *Liber* proposé par Marc de Basquiat pour la France<sup>12</sup> – ou de 600 € – comme dans le modèle de Philippe Defeyt en Belgique<sup>13</sup> – n'est-il pas évident que ce qui compensera au mieux la distribution inéquitable des dons, c'est un montant largement supérieur à 1000 € par mois<sup>14</sup> ?

11. Charlier, J., *Solution du problème social ou constitution humanitaire. Basée sur la loi naturelle, et précédé de l'exposé des motifs*. Bruxelles : Chez tous les libraires du Royaume, 1848, p. 43.

12. Cf. de Basquiat, M., Koenig, G., *Liber, un revenu de liberté pour tous. Volume II : une proposition réaliste*. Paris : Éditions de l'Onde, 2017.

13. Defeyt, P., « Un revenu de base pour chacun, plus d'autonomie pour tous », manuscrit inédit.

14. Selon les données Eurostat, en 2017 le seuil officiel de pauvreté pour la France (fixé à 60 % du revenu disponible médian) était de 13 246 € par an, soit 1 103,8 € par mois.

Les réponses à ces questions sont loin d'être simples. La générosité relative d'un RBI ne dépend en effet pas seulement de son montant considéré isolément, mais aussi des effets de toute une série de réformes connexes qui accompagneront nécessairement sa mise en œuvre. Si la mesure est essentiellement financée par la suppression (ou la diminution) de prestations conditionnelles destinée aux plus défavorisés, par exemple, un RBI de niveau élevé pourrait très bien détériorer leur situation. Si, par contre, elle est essentiellement financée par une augmentation des taux marginaux d'imposition frappant les ménages les plus aisés, un RBI de niveau plus faible ne peut que l'améliorer. Une seule chose est sûre : ce que la justice distributive requiert, c'est que le montant du RBI soit fixé au niveau maximal qui soit soutenable.

Ce niveau maximal ne peut être établi *a priori*. La soutenabilité du dispositif dépendra en effet de façon cruciale de son impact sur l'incitation à produire les richesses nécessaires à son financement. La seconde variante de l'objection discutée au début de ce texte, suivant laquelle l'absence d'exigence de contrepartie pose un problème d'efficacité économique, doit donc être prise très au sérieux. Si ce financement repose sur la taxation des revenus et/ou de la consommation – ce qui est plus que probable si le RBI est introduit dans l'un des pays européens – il existe un seuil au-delà duquel toute ponction supplémentaire risque d'entraîner une contraction de l'assiette de prélèvement. En d'autres mots, les prélèvements nécessaires au financement du RBI ne doivent pas se situer à un niveau tel qu'ils découragent l'investissement, la prise de risque et la propension à l'effort. Il est donc paradoxalement essentiel de protéger une forme d'éthique du travail, non pas en raison de sa valeur intrinsèque – comme dans une conception perfectionniste de la justice – mais en raison de sa valeur instrumentale – auquel cas elle demeure compatible avec la conception libérale de la justice défendue ci-dessus.

## « La soutenabilité du dispositif dépendra de façon cruciale de son impact sur l'incitation à produire les richesses nécessaires à son financement.

L'inquiétude à propos de l'impact potentiellement négatif d'un RBI sur l'offre de travail a nourri de très nombreux travaux depuis les années 1960. Elle constituait, par exemple, la motivation centrale des chercheurs ayant mené diverses expérimentations d'impôt négatif aux États-Unis et au Canada, entre 1968 et 1980. Elle figurait encore au cœur d'une expérimentation de revenu de base très commentée dans les médias, menée en Finlande de 2016 à 2018, à l'initiative du gouvernement de coalition mené par le Parti du Centre<sup>15</sup>. C'est aussi autour de cette inquiétude que sont construits la plupart des modèles écono-

15. Voir par exemple la présentation synthétique de De Wispelaere, J., Halmetoja, A., Ville-Veikko, P., « The Rise (and Fall) of the Basic Income Experiment in Finland », *CESifo Forum*, vol. 19, n°3, 2018, p. 15-19.

métriques qui cherchent à prédire les changements du comportement de différentes catégories d'agents en cas d'introduction d'une garantie inconditionnelle de revenu. Sans pouvoir ici détailler les résultats de ces expérimentations et modélisations, ni d'ailleurs discuter de leurs nombreuses limites, il importe de reconnaître qu'elles concluent presque systématiquement à une baisse relative de l'offre de travail. Aux États-Unis, ce fut l'une des principales raisons de la mise au ban de l'idée d'impôt négatif, suite aux auditions tenues au Sénat en 1978. Aux Pays-Bas, pour prendre un exemple plus récent, la modélisation publiée par le Bureau central du plan en 2015 concluait qu'un RBI de 687 € par mois risquait de provoquer une baisse de l'offre de travail de l'ordre de 5,3 % en moyenne<sup>16</sup>.

Ces résultats doivent être interprétés avec une très grande prudence. Une expérimentation limitée dans le temps et menée sur un très petit échantillon, même lorsqu'elle est bien conçue, n'a qu'un rapport très éloigné avec la mise en œuvre d'un RBI réel sur un marché du travail réel. Ce type de réserve devra être gardé à l'esprit lorsque les premiers résultats de l'expérience finlandaise seront publiés et diffusés, probablement dans le courant de l'année 2019. De même, une modélisation économétrique présente le défaut de reposer sur une estimation de l'élasticité de l'offre de travail aux taux de taxation, fondée sur l'observation empirique de réformes fiscales antérieures qui ne présentent qu'une (très) vague ressemblance avec l'introduction d'une mesure aussi radicalement neuve qu'un RBI. Certes, elles permettent d'évaluer l'impact d'une hausse du taux marginal d'imposition sur le nombre d'heures de travail fournies par des catégories bien déterminées de contribuables – une information que ne peuvent révéler les expérimentations. Mais elles ne nous renseignent pas du tout, par exemple, sur l'usage qui peut être fait des marges dégagées par la réduction éventuelle de ce nombre d'heures. À quoi le nouveau temps de loisir sera-t-il consacré ? La crainte implicite, c'est évidemment qu'il soit mobilisé pour aller surfer plutôt que pour suivre des formations et améliorer son capital humain.

Quoi qu'il en soit, même avec ces réserves à l'esprit, les partisans du RBI ne peuvent balayer les résultats des expérimentations et des modélisations d'un revers de la main. Il est tout à fait indéniable qu'une large part d'incertitude subsiste quant aux effets de la mesure qu'ils soutiennent sur la propension à travailler. Cette lucidité ne devrait toutefois pas conduire à sous-estimer les effets potentiellement *positifs* d'un RBI sur l'offre de travail. L'inquiétude sur les effets délétères est alimentée par le caractère « libre d'obligations » : le fait que le RBI soit payé sans aucune exigence de disponibilité au travail. C'est cette inconditionnalité qui permet de refuser des emplois peu prometteurs, dégradants ou mal payés. La liberté réelle, c'est donc notamment celle de dire « non »<sup>17</sup>. Mais cette liberté doit être envisagée en conjonction avec une autre liberté, celle de dire « oui ». Celle-ci se trouve accrue en vertu d'une autre forme d'incondition-

---

16. Jongen, E., de Boer, H.W., Dekker, P., *Maatwerk loont, Moeders prikkelbaar. De effectiviteit van fiscaal participatiebeleid*. La Haye: Centraal Planbureau, 2015.

17. C'est la thèse centrale de Widerquist, K., *Independence, Propertylessness and Basic Income: A Theory of Freedom as the Power to Say No*. New York : Palgrave Macmillan, 2013.

nalité : le fait qu'un RBI soit payé sur base universelle, rendant possible son cumul avec de faibles revenus d'activités. Il serait ainsi désormais plus facile d'accepter des emplois à temps partiel ou faiblement rémunérés, pour autant qu'ils soient suffisamment attractifs, par exemple en raison de leur contenu en formation ou des perspectives qu'ils ouvrent à ceux qui les occupent.

L'effet net de ces deux libertés, qui tirent dans des directions visiblement opposées, est impossible à prédire. Le fait que le RBI puisse fonctionner comme subside à l'emploi faiblement rémunéré pourrait fortement réduire son impact potentiellement négatif sur l'offre de travail. Le fait qu'il puisse fonctionner comme subside à l'activité en un sens plus large pourrait même faciliter l'accès à la formation tout au long de la vie, entraînant une appréciable amélioration du capital humain. L'inquiétude sur les effets délétères ne devrait donc plus être aussi prononcée. Mais l'incertitude demeure. C'est la raison pour laquelle il est tout à fait pertinent de s'en tenir, du moins dans une phase initiale, à des montants modestes. S'ils peuvent décevoir les partisans les plus acharnés du RBI, ces montants représentent à l'heure actuelle le compromis le plus élégant entre désirabilité éthique et réalisme économique.

## VERS LA MULTIACTIVITÉ?

L'image du surfeur de Malibu, pour fascinante qu'elle soit, présente le défaut de focaliser l'attention sur des comportements qui ont toutes les chances de rester marginaux. La liberté de s'adonner au loisir improductif sera augmentée en présence d'un RBI, mais restera nécessairement limitée. Surtout, cette image occulte le fait que la motivation monétaire n'est certainement pas, loin de là, l'unique source de la propension à l'effort. Nous nous activons pour de multiples raisons, qui sont très souvent liées à l'envie de gagner l'estime des autres, la reconnaissance de nos talents, et le sentiment de se rendre utile à la société dans laquelle nous vivons. Ces incitants non-monétaires subsistent à l'évidence en présence d'une garantie inconditionnelle de revenu, et risquent même de gagner en importance à mesure que les effets attendus de la liberté de dire « non » sur la qualité des emplois se matérialiseront.

Il n'y a donc pas de « saut anthropologique » à redouter. L'introduction d'une modeste garantie inconditionnelle de revenu favorisera bien plus l'activité que les dispositifs conventionnels qui tendent à piéger leurs bénéficiaires dans un tissu complexe de conditions, d'interdictions et de contrôles tatillons, entraînant de surcroît un taux élevé de non-recours<sup>18</sup>. L'activité ainsi favorisée prendra sans doute, parfois, la forme d'une sortie régulière au large des plages de Malibu ou de Biarritz. Il est cependant très probable qu'elle prendra bien plus souvent la forme d'une activité socialement utile, par exemple de formation, de recyclage, de volontariat, ou de soin aux proches dépendants, enfants comme personnes âgées. Plus souvent encore, elle conservera la forme plus

18. Cf. Warin, P., *Le non-recours aux politiques sociales*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 2016.

classique de l'emploi salarié ou indépendant, éventuellement à temps partiel, dans un contexte toutefois nettement plus favorable à ceux qui occupent actuellement les pires positions dans l'échelle des rémunérations. En libérant l'autonomie et en facilitant les transitions souples entre ces différents types d'occupations, le revenu de base inconditionnel pourrait bien finir par constituer l'ingrédient central d'une société désormais caractérisée par un « travail en mouvement ». Que cette libération entraîne, à terme, l'érosion de la « société du travail » pour nous permettre de progresser vers l'utopie d'une société de « multiactivité » n'est pas du tout impossible<sup>19</sup>. Du point de vue libéral-égalitaire, il y a tout compte fait bien des raisons de l'espérer.

« En libérant l'autonomie et en facilitant les transitions souples, le revenu de base inconditionnel pourrait bien finir par constituer l'ingrédient central d'une société désormais caractérisée par un « travail en mouvement ».



Vidéo de Yannick Vanderborght



---

19. Nous renvoyons ici à la défense du revenu de base telle que développée par André Gorz, en particulier dans *Misères du présent, Richesse du possible* (Paris: Galilée, 1997), dans laquelle la notion d'autonomie est d'ailleurs centrale. Cf. aussi Van Parijs, P., « De la sphère autonome à l'allocation universelle », in Fourel C. (dir.), *André Gorz, un penseur pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris : La Découverte, 2009, p. 161-175. Sur la notion de travail autonome chez Gorz, voir aussi la brève discussion de Michel Lallement dans *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*. Paris : Points Seuil, 2018, p. 403-409.



# CONCLUSION

SYNTHÈSE DU COLLOQUE : « Le travail en mouvement »

– Par l'équipe des doctorants : Gabriel Boudard, Miriam Eldaya,  
Louise Fauvarque-Gobin, Xiao Huang, Isabelle Magne, Louise Roblin

POSTFACE : Transformer le travail pour reconstruire la cohésion sociale

– Thierry Weil

# Synthèse du colloque : « Le travail en mouvement »

Par l'équipe des doctorants : Gabriel Boudard,  
Miriam Eldaya, Louise Fauvarque-Gobin, Xiao Huang,  
Isabelle Magne, Louise Roblin

## INTRODUCTION – DE CERISY TRAVAIL 1 À CERISY TRAVAIL 2

Suite à un premier colloque en 2017 s'interrogeant sur la définition d'un régime de travail réellement humain<sup>1</sup> (Cerisy Travail 1), Emilie Bourdu, Michel Lallement, Pierre Veltz et Thierry Weil ont souhaité prolonger cette réflexion par un second événement autour du « travail en mouvement » (Cerisy Travail 2).

Le premier colloque a cherché à conceptualiser la notion de travail. Présidé par Pierre Musso<sup>2</sup> et Alain Supiot<sup>3</sup>, il a regroupé 36 chercheurs et 17 doctorants, juristes, philosophes, sociologues, anthropologues, économistes et historiens, afin de célébrer l'approche du centenaire de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) à travers l'analyse du principe défendu à l'alinéa 3 de sa Constitution : « La non-adoption par une nation quelconque d'un régime de travail réellement humain fait obstacle aux efforts des autres nations désireuses d'améliorer le sort des travailleurs dans leurs propres pays ». La globalisation des échanges et des firmes transnationales conduit, en effet, à s'interroger sur l'évolution des modalités d'application des conventions internationales, et en particulier du socle des droits fondamentaux des travailleurs, sur leur réception dans les différents États et sur leur appropriation par les différentes parties prenantes en charge de leur mise en œuvre.

---

1. P. Musso et A. Supiot (dir.), *Qu'est ce qu'un régime de travail réellement humain ?*, Actes du colloque tenu à Cerisy-la-Salle du 4 au 11 juillet 2017, Hermann, coll. "Colloque de Cerisy", 2018.

2. Philosophe de formation, professeur de sciences de l'information et de la communication à l'université de Rennes 2 et à Télécom ParisTech.

3. Juriste spécialiste du droit du travail, de la sécurité sociale et de la philosophie du droit. Professeur au Collège de France, titulaire de la chaire « État social et mondialisation : analyse juridique des solidarités ».

Les organisateurs du colloque de 2017 ont combiné plusieurs approches. Tout d'abord, une approche anthropologique, permettant de comprendre la place du travail dans d'autres civilisations. Des chercheurs ont, par exemple, présenté des études sur le travail dans certaines ethnies africaines, au Brésil, en Inde, etc. Les réflexions apportées par ces travaux ont permis d'élargir la perception du travail, en allant au-delà de la vision industrielle ou postindustrielle des pays dits développés. Une approche historique a aussi permis de montrer l'évolution du travail en un siècle, et notamment sa déshumanisation. D'une façon générale, ce premier colloque s'est caractérisé par une approche originale, globale et pluridisciplinaire, permettant de dépasser la classique approche socio-économique du travail : les dimensions philosophique, religieuse, culturelle et artistique du travail ont été convoquées dans l'analyse.

Le colloque de 2018, toujours soutenu par l'OIT, a eu vocation à prolonger cette réflexion sur le travail. Cerisy Travail 2, qui a rassemblé 76 participants et 31 cadres techniques du conseil départemental de la Manche venus assister à certaines séances et à la synthèse des travaux, s'est intéressé à l'articulation du travail au présent avec le travail au futur. Géographiquement, il s'est ancré dans l'espace européen. Enfin, il s'est centré sur le contenu et les modalités du travail « réel », toujours avec une variété d'approches, convoquant des psychologues du travail, des sociologues, des ergonomes, des économistes, des spécialistes des sciences de gestion, des juristes et des praticiens de l'entreprise, en particulier des ressources humaines. D'une façon générale, les intervenants se sont intéressés au travail au pluriel (le collectif de production) et en mouvement (mutations). Enfin, Cerisy Travail 2 a affirmé la volonté de se distancer de deux types de discours contemporains à l'égard du travail : l'idée de « fin du travail » (au sens de finitude), d'une part ; la conception doloriste d'un travail qui ne serait porteur que d'injustices, d'inégalités et de souffrance, d'autre part. En ce sens, il s'est focalisé sur des « utopies concrètes » qui, dans un double mouvement, partent de l'acte pour remonter vers la pensée, puis tournent la réflexion vers l'action.

## « Le colloque de 2018 s'est focalisé sur des « utopies concrètes » qui partent de l'acte pour remonter vers la pensée.

C'est dans cette logique qu'une piste de travail a particulièrement été explorée, celle de l'expérimentation, au sens d'initiatives prises sur des terrains (entreprises commerciales, ESS) ou sur des territoires, tenant compte des caractéristiques spécifiques ou locales. Il s'agit, en définitive, de se distancer à la fois des « modèles » hors-sol, et de la tentation de la généralisation à tout prix à partir d'une expérimentation qui fonctionne, sans prise en compte des paramètres, toujours particuliers, qui en ont assuré le succès. Le succès de l'action implique son adaptation au contexte dans lequel elle s'inscrit.

La mise en place de ces expérimentations suppose préalablement une prise en compte des mutations des formes du travail, qu'il convient d'identifier dans une première partie (I). Ces mutations se traduisent par une série de tensions qui font l'objet de la seconde partie (II).

## IDENTIFIER LES « MOUVEMENTS » DU TRAVAIL

Étudier « le travail en mouvement » était l'enjeu et le titre de ce colloque. De notre point de vue, trois types de mouvement ont pu être identifiés.

### La multiplication des zones grises

Le ressenti de tous les participants se réfère à l'apparition rapide de « quelque chose » de nouveau, d'incontrôlable, qu'il est difficile de saisir. Même pour les experts réunis à Cerisy, les contours de la « nouveauté » restent flous et malaisés à cerner. Parmi les phénomènes « nouveaux », ont été examinés : de nouveaux modes de management (aplatissement des hiérarchies, « libération » des entreprises, autonomie et responsabilisation des salariés) ; de nouvelles organisations de travail (plateformes, ESS, fab labs, formules hybrides) ; les nouvelles technologies dans leur impact sur le travail (intelligence artificielle, cobotique) ; ou encore les nouveaux rapports du travailleur à son travail (recul de l'horaire stable et diurne, intensification des rythmes, floutage des frontières entre vie professionnelle et vie privée, etc.).

Or ces nouveautés constituent souvent des zones grises, enchevêtrées, qui posent des questions juridiques, éthiques, organisationnelles, économiques, et ergonomiques complexes.

L'exercice fait par les participants au colloque de la construction collective d'une carte mentale des mutations du travail a témoigné de la difficulté à organiser et catégoriser spontanément ces mutations. Au terme de l'exercice et après plusieurs itérations, 6 catégories de mutations ont cependant émergé (Figure 1).

**Figure 1 : 6 catégories de mutations identifiées à travers la construction collective d'une carte mentale**



## Permanence et mutations des formes de la subordination

En dépit des changements, le « vieux monde » persiste. Notamment dans l'industrie, qui a fait l'objet d'une attention particulière lors de ce colloque. Dans ce monde-là, la hiérarchie existe encore ; elle observe le changement, mais ne sait pas toujours comment réagir ; les employés sont effrayés, et s'arc-boutent souvent pour garder leurs droits acquis, en particulier le plus fondamental : conserver leur emploi.

La ligne de front classique entre hiérarchie et salariés s'enrichit d'une dimension nouvelle, celle d'une subordination aux systèmes d'information (SI), d'autant plus pernicieuse qu'elle reste largement ignorée de ceux qui la subissent. Le travail est de plus en plus cadré par les SI qui fixent les modalités d'action, les marges de manœuvre et les indicateurs à prendre en compte. Or, les salariés ne sont quasiment jamais impliqués dans la conception de ces systèmes et demeurent largement dans l'ignorance des paramètres sous-jacents qui gouvernent leur travail. Un seul exemple mais très parlant : aucun menu déroulant ne prévoit, dans la nomenclature des actes hospitaliers qui gouvernent la gestion du temps et le reporting des médecins et personnels soignants, l'item « Parler avec les proches d'un malade » ; aussi, cet acte finit-il par être évacué du système hospitalier, considéré comme non productif puisque non répertorié par le SI. Les systèmes d'information sont devenus l'un des langages de l'organisation, et comme le rappelle Maryse Salles, le langage, ou plutôt les langages, traduisent toujours un rapport de forces. Or si la sémantique véhiculée par les managers fait l'objet d'un décryptage ancien (quoique toujours à renouveler), celui véhiculé par les systèmes d'information n'a pas encore donné lieu à une réelle prise de conscience, ni chez les salariés, ni chez ceux qui les représentent. La formation des syndicats doit désormais s'ouvrir à cette dimension. Mais c'est aussi grâce au langage – qui permet de nommer les choses et de les faire exister – que les rapports de force, parfois inconscients, pourront être résorbés : par exemple, par de nouvelles formes d'enseignement dans les écoles de management, capables de rendre compte de la dimension travail dans l'entreprise, comme l'ont évoqué Brigitte Nivet et Muriel Prévot-Carpentier.

### « La ligne de front classique entre hiérarchie et salariés s'enrichit d'une dimension nouvelle, celle d'une subordination aux systèmes d'information.

Comme l'a montré Isabelle Berrebi-Hoffmann dans sa communication, des formes de domination subtiles émanent aussi, à chaque époque, de l'émergence d'une « figure » ou métier, particulièrement valorisé et capable d'impacter très significativement le travail d'autrui : autrefois, l'ingénieur du bureau des méthodes, puis le consultant en Lean, aujourd'hui, le *machine learning scientist*.

Les nouvelles formes d'emploi issues des plateformes, initialement présentées comme des lieux de « libération » du travail aliénant, confirment le maintien de logiques de domination et de subordination, aggravées par l'existence de marges de manœuvre restreintes tant le travail y est cadré par la technologie. Que l'on songe seulement au chauffeur Uber qui n'apprend la destination de sa course qu'après l'avoir acceptée (comme cela a été souligné par Sophie Bernard et Muriel Prévot-Carpentier).

Les nouvelles formes de travail platformisées n'ont pas fait disparaître les inégalités de classes qui se maintiennent, voire se renforcent, car les personnes disposant d'un capital culturel et économique sont les plus susceptibles de se mouvoir et de s'adapter au sein de ces mutations : il faut, par exemple, déjà avoir un appartement pour le louer sur Airbnb.

## Rien de nouveau sous le soleil ? Résurgence d'anciennes problématiques structurelles et organisationnelles

Il y a aussi, et c'est le troisième mouvement, de « vieilles nouveautés », qui relèvent d'un éternel recommencement. Elles peuvent se ranger en deux catégories.

De « vieilles nouveautés » structurelles, d'abord. Les inégalités ont toujours existé, la crise des syndicats est connue depuis longtemps, la « valeur » et le sens du travail n'ont jamais cessé de faire débat, de même que les risques pour l'emploi de l'automatisation qui remonte à l'introduction du machinisme (cf. la révolte des luddites)... Certaines « nouvelles » technologies ne sont d'ailleurs plus si nouvelles. Le discours sur la nécessité d'adapter le travail à l'homme plutôt que l'homme au travail, est également une antienne qui n'a pas attendu pour émerger les robots collaboratifs ou la modélisation de l'humain à des fins de conception/simulation... Simple retour aux années 1980, comme le rappelle Flore Barcellini dans son intervention sur les cobots. L'expression de « taylorisme connecté », utilisée par Jean-Luc Molins, illustre sur ce point l'absence de nouveauté structurelle. C'est pourquoi, il est utile de s'intéresser à l'historicité du travail, de relire le passé pour ne pas jouer à « se faire peur ».

### « L'expression de « taylorisme connecté » illustre l'absence de nouveauté structurelle.

Quant aux « nouveautés » organisationnelles, telles que le mouvement des entreprises « libérées », ne puisent-elles pas à la source des vieux débats sur l'auto-organisation, voire l'autogestion des années 1970 ? Dans la même veine, les initiatives prônant le droit à la parole des employés, leur autonomisation et/ou leur responsabilisation, prennent le relais des ateliers de progrès et des boîtes à idées du *Kaizen*, trop souvent dévoyés par l'application concrète du *lean management*. Si ces tentatives n'ont pas tenu leurs promesses, elles ne

sont pour autant pas neuves sur le plan des idées. Enfin, l'industrie du futur apparaît, elle aussi, comme un toyotisme augmenté par des briques de technologie mieux intégrées.

## DES TENSIONS ISSUES DES MUTATIONS DU TRAVAIL

Dès le premier jour du colloque, plusieurs tensions ont été mises au jour par l'exercice collectif de la carte mentale. La plupart d'entre elles ont coloré l'ensemble du colloque.

La source de ces tensions réside dans la difficulté à s'adapter face à la rapidité des mutations des formes de travail et d'emploi. Le sentiment de nouveauté s'intensifie, alors que les institutions et les acteurs n'évoluent que lentement.

Au sein des grandes mutations énumérées dans la première section de cette synthèse, se déploient de multiples tensions, parmi lesquelles : travail normal/a-normal ; subordination/démocratie ; libération du travail/délibération au travail ; individu/collectif ; travail/emploi ; travail prescrit/autonomie ; salariés/indépendants ; nouveaux métiers/métiers en voie de disparition, etc.

Nous avons retenu trois d'entre elles, qui se situent aux nœuds des six types de mutations envisagées et qui, de ce fait, nous paraissent particulièrement importantes : individu/collectif ; travail/emploi ; libération/délibération.

### Tension individu/collectif

La tension entre l'individu et le collectif est présente au sein de l'ensemble des axes se dégageant de la carte mentale.

Cette tension s'inscrit tout d'abord dans les rapports par nature conflictuels entre employeurs et employés, que peut venir adoucir un dialogue social de qualité... lorsqu'il existe. Par exemple, dans les nouvelles formes de travail que représentent les plateformes collaboratives, se pose la question des travailleurs isolés qui n'ont pas d'accès à la représentation et *a fortiori* à la négociation collective. Même dans des grandes entreprises industrielles, l'individu peut se retrouver isolé face à l'introduction de robots dans le contenu même de son travail, lorsque les instances représentatives ne sont pas ou peu associées à ce type de décisions. C'est alors à l'ergonome qu'il reviendra d'apporter assistance pour une insertion adaptée de ces nouveaux outils de production.

C'est encore la tension entre individuel et collectif qui est en jeu dans la fixation d'objectifs de performance, dans l'évaluation des collaborateurs, voire dans leur rémunération. L'accent mis dans l'entreprise contemporaine sur les compétences individuelles (les talents) mine la notion de « métier », installée par les conventions collectives mais qui remonte aux corporations, ainsi que

les solidarités. D'où l'inquiétude des organisations syndicales qui visent à renforcer les accords de branche (groupements de métiers, réflexion sur la notion de profession).

Pour autant, l'entreprise du futur met aussi l'accent sur la coopération des individus entre eux, comme véritable réservoir de gains de productivité : on parle d'efficacité relationnelle ou encore d'efficacité collective. L'un des enjeux des transformations en cours est justement de trouver un équilibre entre la valorisation des individus et l'efficacité collective. Dans un passé récent, le mouvement d'individualisation a pu être poussé à l'excès, occasionnant une désagrégation du corps social, dont les entreprises commencent à percevoir les limites.

À l'échelle internationale, les accords transnationaux signés par des multinationales et des fédérations internationales de syndicats indiquent l'importance de la négociation collective pour accorder des droits aux travailleurs, en particulier dans les pays où ceux-ci sont faibles ou inexistantes. Des mesures d'accompagnement sont souvent indispensables pour que le respect des droits fondamentaux (comme l'interdiction du travail des enfants) ne conduise pas à une paupérisation des familles.

## « Le travail en mouvement est traversé de nombreux concepts en tension qui paraissent, parfois, incompatibles ou irréconciliables entre eux.

Les notions d'individuel et de collectif dépendent aussi des contextes de travail ou des « cultures » de travail : ces mots n'ont pas le même sens, selon qu'on travaille dans l'industrie manufacturière, une start-up ou une coopérative locale.

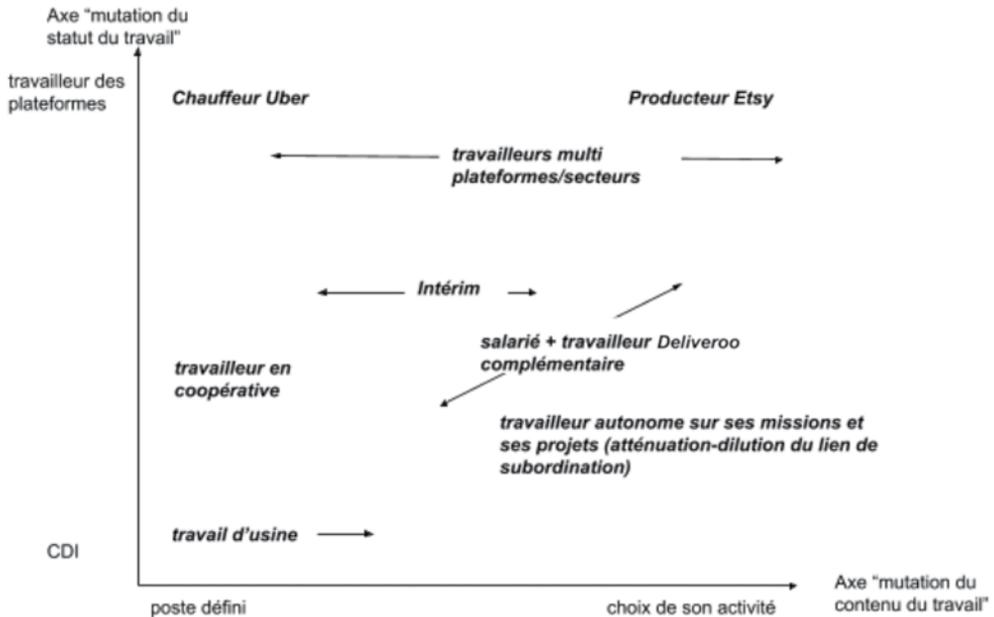
### Tension travail/emploi

La tension entre le travail et l'emploi résulte de l'articulation entre les mutations rapides du contenu du travail et celles plus lentes du statut du travail, ce dernier étant essentiellement construit sur le modèle du travail salarié avec peu de souplesse.

La figure 2 ci-contre permet de visualiser ce double mouvement.

D'une part, la *statut du travail* désigne la nature du contrat de travail, représenté sur l'axe des ordonnées. Au sein de cet axe, le CDI, contrat marqué par le lien de subordination, représente encore le statut de référence, la « norme », dans l'idéal collectif. Cet axe se prolonge avec des formes de travail émergentes, atypiques ou rares, par exemple le cas des travailleurs en coopérative ou celui des travailleurs des plateformes, ces derniers avec des statuts d'indépendants mais souvent économiquement dépendants.

**Figure 2 : Mutations du contenu et du statut du travail :  
un espace de combinaisons**



Source : création originale de Gabriel Boudard.

D'autre part, le *contenu du travail* désigne l'activité même de travail (prescrit ou laissé à la liberté du travailleur). Il est représenté sur l'axe des abscisses avec une distinction entre, à l'origine, le travail prescrit/fixé/posté et, à l'autre extrémité, un travail à la carte, celui par exemple d'un consultant pouvant choisir ses missions ou projets.

Le mouvement s'opère selon ces deux axes et se décline en une multitude de combinaisons, avec des positions hybrides : la pluriactivité (travailleurs multi-plateformes) ou la polyactivité (salarier et auto-entrepreneur), etc.

## Tension libération / délibération

Il convient enfin d'évoquer la tension entre, d'une part, les aspirations des travailleurs à avoir plus d'autonomie dans leur travail et, d'autre part, les organisations qui favorisent plus ou moins cette autonomie, avec à un extrême les organisations encore fortement taylorisées (par exemple, les entrepôts logistique) et à l'autre les entreprises dites « libérées ». Entre les deux, il existe des formes d'organisation qui, sans être libérées, entendent donner des espaces d'autonomie et de dialogue sur et autour du travail, d'où l'opposition formulée par Yves Clot entre entreprise libérée et entreprise délibérée.

Dans les entreprises qui se déclarent libérées, les salariés se trouveraient délivrés des contraintes managériales de l'entreprise classique. Il convient néanmoins de préciser que cette libération ne révoque pas pour autant le lien de subordination. La libération de l'entreprise, souvent réalisée par un PDG charismatique plutôt que par ses salariés, questionne la pérennité de cette intention. D'une part, lorsque le PDG porte seul le projet, la libération se trouve souvent subordonnée à sa présence, au risque de prendre fin en cas de départ éventuel ou de changement d'actionnaire majoritaire. D'autre part, l'entreprise libérée représente-t-elle vraiment la panacée pour les salariés eux-mêmes ? La réduction, voire la suppression, de la ligne managériale dans l'entreprise libérée peut parfois aboutir à des effets pervers, en amenant les salariés les plus motivés à se surinvestir par cumul des fonctions de production et de coordination (non officielle).

Le succès du concept d'entreprise libérée peut aussi se traduire par une communication opportuniste, une rhétorique d'ouverture, de libération et de collaboration qui ne serait pas suivie d'effets (une forme de « *happy washing* »). Dans ce cas, l'entreprise ne sera libérée qu'autant que le subterfuge ne sera pas dénoncé.

Parallèlement aux entreprises auto-labellisées libérées, il existe des entreprises qui, tout en ne se déclarant pas comme telles, intègrent néanmoins des formes d'autonomie (travail à distance, négociation sur les missions et la nature du travail). Ce sont celles qu'Yves Clot désigne sous le terme d'« entreprises délibérées ». Ici, la délibération est entendue comme une forme de dialogue conflictuel sur la qualité du travail, c'est-à-dire sur la nature de ce qu'est un « travail bien fait ». Les cas de Renault Flins et de Michelin ont été exposés respectivement par Jean-Yves Bonnefond et Bertrand Ballarin pour témoigner de ces organisations qui, à des degrés divers, autonomisent et responsabilisent les travailleurs, sans pour autant couper le lien d'autorité.

## « L'entreprise « dé-libérée » est celle qui intègre dans son fonctionnement un espace pour la délibération.

Pour Yves Clot, le travail bien fait peut être défini comme le fait pour les salariés « d'atteindre les buts qu'ils se sont fixés ou qu'on leur a fixés, et de parvenir ainsi à un résultat qui soit défendable à leurs propres yeux »<sup>4</sup>. Loin d'être un sujet consensuel, le « travail bien fait » est par nature un objet de débat entre les acteurs de l'entreprise. Il relève d'une perception hautement subjective et varie selon le regard des différents acteurs qui participent plus ou moins directement à la réalisation de l'œuvre commune. Dès lors, le « travail bien fait » est destiné à être débattu dans le cadre d'un dialogue par nature « conflictuel ». L'entreprise

---

4. Clot Yves, « L'aspiration au travail bien fait », *Le Journal de l'école de Paris du management*, 2013/1 (N° 99), p. 23-28. DOI : 10.3917/jepam.099.0023. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2013-1-page-23.htm>

« dé-libérée » est celle qui intègre dans son fonctionnement un espace pour la délibération, une forme « d'organisation institutionnalisée de la controverse » qui, reconnaissant le mouvement perpétuel du travail, accepte la nécessité d'en débattre de façon continue. Enfin, les entreprises délibérées sont celles qui déploient les dispositifs réflexifs nécessaires pour adapter les conditions de production aux dernières formulations du « travail bien fait » et évitent ainsi la parole empêchée des travailleurs, cette parole ressentie comme inutile et, dès lors, source de mal-être au travail, d'atteinte à la santé et de désengagement.

Cette entreprise « délibérée » a surtout été illustrée par des cas issus de l'industrie et des métiers postés, mais elle aurait eu aussi toute sa place dans le secteur tertiaire et vis-à-vis des cadres (notamment non managers). Bien que portant sur un large spectre de formes de travail (des usines aux plateformes numériques, en passant par les coopératives d'activité et d'emploi ou d'autres formes d'entreprise d'insertion), le colloque a assez peu abordé le travail des cadres du tertiaire – mis à part lors de l'évocation de la littérature contemporaine parlant du travail (Laurence Decréau) ou par référence aux *bullshit jobs* de David Graeber<sup>5</sup>. Ont été cependant évoqués l'augmentation des problèmes éthiques que rencontrent les cadres dans leur travail – constat ouvrant la voie à une revendication de certains syndicats sur le « droit d'alerte » – et le droit à la déconnexion, composante essentielle pour l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, souvent mis à mal chez les cadres (ces deux points mis en lumière par Jean-Luc Molins).

D'autres tensions, évoquées à l'occasion du colloque, auraient pu aussi être mentionnées plus en détail. Parmi elles, deux entrent directement en résonance avec des exposés et des débats qui ont été particulièrement nourris. La première concerne l'opposition exclusion/intégration. La présentation d'expérimentations territoriales de lutte contre le chômage révèle à la fois la permanence d'une segmentation sociale liées au statut d'emploi mais aussi la possibilité, à condition de ne pas prétendre s'appuyer sur un modèle réputé optimal et universel, de faire jouer des leviers d'action efficace contre la privation d'emploi. La seconde opposition, revenu conditionné par le travail/revenu universel, a donné lieu à des échanges impliquant des registres multiples (anthropologiques, économiques, philosophiques...) qui ont révélé combien le thème est central pour penser les directions possibles pour le travail en mouvement d'aujourd'hui.

## OUVERTURE CONCLUSIVE

Dans le colloque *Le travail en mouvement*, les questions relatives à l'autonomie d'action des salariés dans les nouveaux contextes de travail auront été parmi les plus discutées. Les régulations, qu'elles soient de nature juridique ou éthique, auront aussi été très présentes.

---

5. Les Liens qui libèrent, 2018.

« Quelque chose » de nouveau dans le travail se développe rapidement en lien avec les mutations technologiques, mais ce « nouveau » demeure difficile à cerner. D'autant qu'il s'agit parfois de « vieilles nouveautés », à l'instar des nouvelles organisations ou structures organisationnelles qui puisent leurs racines dans des concepts anciens tels que l'auto-organisation ou le toyotisme. D'ailleurs, les changements ne sont ni radicaux, ni globaux. À bien des égards, le vieux monde persiste dans les usines et les bureaux. Le travail en mouvement est traversé de nombreux concepts en tension qui paraissent, parfois, incompatibles ou irréconciliables entre eux. C'est pourquoi, des évolutions dans les régulations, puis leur appropriation dans les pratiques de travail, demeurent capitales pour orienter les changements actuels et à venir.

Il nous semble qu'il faudrait aborder de façon sérieuse la question du droit à la déconnexion. Car même si la loi encadre désormais ce sujet, qu'en est-il dans la pratique pour les salariés ? Est-ce que l'existence d'une loi suffit pour que les salariés, et notamment les cadres, respectent leur temps de repos, le week-end ou pendant les vacances ? Quels impacts sur les pratiques ont réellement les chartes signées dans les entreprises ?

Et qu'en est-il du surinvestissement des salariés dans l'économie de la connaissance ? On peut se demander, par exemple, si les chercheurs qui sont capables de travailler jusqu'à 23 heures, même le dimanche et sous la douche, sont vraiment les plus audibles, étant donné leurs conditions de travail particulières, pour promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

D'autres innovations pourraient également appeler de nouvelles régulations, concernant, par exemple, les coopérations – mais s'agit-il de coopération ou de co-présence ? – entre humains et robots « désencagés », et les responsabilités respectives de chacun. La loi sur la pénibilité, qui autorise les travailleurs ayant exercé une activité dite pénible à partir en retraite plus tôt que les autres, pourrait-elle dans le futur se trouver dépourvue d'objet, du fait qu'avec l'automatisation, le travail devient moins pénible ?

En dépit de la richesse des réflexions élaborées dans le cadre du colloque *Le travail en mouvement*, bien des questions sont restées sans réponses. La « dispute professionnelle », au sens que lui donne Yves Clot, a donc de beaux jours devant elle, ne serait-ce que dans le cadre académique. Nous attendons avec impatience la tenue d'un 3<sup>e</sup> colloque sur le travail... à Cerisy ou ailleurs, l'avantage de Cerisy, outre la beauté des lieux, étant qu'on y est « déconnecté » au propre comme au figuré.

# Postface : Transformer le travail pour reconstruire la cohésion sociale

Thierry Weil

Il y a plus d'un siècle, Paul Desjardins, fondateur des décades de Pontigny, discutait avec son ancien élève et ami Albert Thomas ainsi qu'avec leur collègue André Fontaine de la nécessité d'une régulation internationale du travail. En 2019, l'Organisation internationale du travail, dont Albert Thomas fut le premier directeur et André Fontaine le premier président, s'apprête à fêter son centenaire, tandis que deux colloques sur le travail ont été organisés à Cerisy (où se sont déplacées les décades de Pontigny qu'organisait naguère Paul Desjardins) : *Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ?* (coordonné par Alain Supiot et Pierre Musso en 2017) puis *Le travail en mouvement* en 2018.

Les deux colloques nous aident à « penser la dimension proprement anthropologique et culturelle du travail, c'est-à-dire à considérer aussi bien son rôle nodal dans la condition humaine, que la place spécifique qui lui est assignée dans chaque civilisation »<sup>1</sup>. Mais ils nous permettent également d'identifier des recherches nécessaires et des actions souhaitables pour que les transformations en cours du travail soient bénéfiques pour ceux qu'elles affectent.

Le deuxième colloque, *Le travail en mouvement*, s'est centré sur les transformations du travail.

## QUESTIONNER LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL

Le concept de transformation mérite lui-même d'être questionné. Il part de l'idée qu'il existerait une forme de travail « normal » dont nous nous éloignerions. Or, comme le soulignent Michel Lallement (p. 20) aussi bien que Valérie Van Goethem dans ce volume, cette « normalité » est le fruit d'une histoire. « L'apparition de la relation de travail [fondée sur le salariat tel que nous le connaissons] au XIX<sup>e</sup> siècle, et son développement au XX<sup>e</sup> siècle, sont liés à la transformation des modes

---

1. Argumentaire du colloque *Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ?*

de production, au passage de la production agricole à la production industrielle en usine<sup>2</sup>, qui ont favorisé l'émergence d'un travail subordonné, à long terme, à temps plein, sous l'autorité d'un employeur unique. Cette relation de travail [...] contrastait avec les modes d'organisation du travail antérieurs, mais elle est progressivement devenue dominante » (Van Goethem, p. 262).

Toutefois, des formes de travail alternatives ont toujours coexisté, comme l'activité libérale ou artisanale indépendante ou le travail informel. Ce qui compte est d'assurer à tous ceux qui déploient une activité productive, ou le voudraient, la protection de leurs droits fondamentaux, indépendamment de leur statut, de la forme prise par leur travail ou de l'organisation dans laquelle il se déploie.

Dès le moment où une forme de travail est considérée comme « normale » ou « standard », celles qui s'en écartent deviennent déviantes ou « atypiques ». Ces formes « atypiques » ont-elles vocation à se rapprocher du modèle du salariat, aujourd'hui idéalisé après avoir été tant combattu, ou appellent-elles des formes nouvelles d'organisation et de régulation du travail, afin de garantir à tous les actifs les protections accordées aux salariés ? Serions-nous à l'aube d'un dépassement du paradigme socio-productif de la société industrielle, tel qu'il fut construit par les luttes sociales et politiques depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, et plus encore depuis 1945 ?

Pour tenter de répondre à cette question, le colloque avait choisi de ne pas chasser les lunettes de la nostalgie ou d'un supposé « âge d'or » du travail, ni de considérer de façon exclusivement doloriste tout écart par rapport à la forme normale de travail.

## REPRÉSENTATIONS DU TRAVAIL : LES MOTS, LES CHIFFRES ET LES IMAGES

Dans un premier temps, nous avons voulu tenter de saisir la transformation à travers les outils de représentation que sont les mots, les chiffres et les images du travail. Ces trois instruments de connaissance dévoilent, chacun à leur manière, des pans du réel, en même temps qu'ils le construisent.

Les mots, par exemple. Les romans sur le travail rendent compte de catégories qui se brouillent : qu'est-ce qu'un travailleur intellectuel aujourd'hui ? Et un travailleur manuel ? Dans la relation entre management et travailleurs, les mots sont souvent instrumentalisés pour formater les débats dans des catégories closes qui consolident les structures de pouvoir (résistance au changement, agilité, opérateur, flexibilité, etc.). Il faut donc encore et toujours clarifier le vocabulaire, se méfier des mots dévoyés ou connotés. C'est ce que nous avons tenté dès le premier jour du colloque en construisant collectivement une carte mentale des transformations du travail.

---

2. Le regroupement de personnes détentrices de compétences diverses au sein de grandes structures et la régulation par la hiérarchie économisaient des coûts de transaction et permettaient de mettre en œuvre une organisation « scientifique » du travail, notamment dans les manufactures.

## LE TRAVAIL ET LA SUBORDINATION

On a beaucoup discuté de la crise du lien de subordination, y compris là où il se déploie traditionnellement, c'est-à-dire au cœur du contrat de travail.

La subordination fonctionnelle au travail apparaîtrait à bien des égards comme dépassée aussi bien par rapport aux évolutions des aspirations des travailleurs, à leur niveau d'éducation et d'information, ainsi qu'aux besoins des entreprises – ces dernières affirmant que pour relever les défis technologiques, organisationnels et de marché auxquels elles doivent faire face, il leur faut une main d'œuvre plus créative, autonome et responsable. Pourtant, selon les enquêtes « Conditions de travail » menées par la Dares depuis 40 ans, si l'autonomie a crû en France durant les années 1990 et jusqu'aux années 2000, elle semble aujourd'hui régresser pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles<sup>3</sup>. D'autres études mettent également au jour le lien entre autonomie et santé psycho-physique au travail. Encore faut-il s'entendre sur ce que recouvre exactement l'autonomie.

Pour Yves Clot, « la santé mentale des salariés s'améliore, quand ils sont, non pas seulement consultés, mais partie prenante des décisions qui engagent leur travail » (p. 112). C'est le pouvoir d'agir effectif des salariés sur leur travail qui produit la qualité du travail. Ce qui peut se traduire par la mise en place de lieux, de temps et de rituels permettant l'échange et la « dispute » sur ce qui fait la qualité du travail, les critères de ce qu'est un « travail bien fait » étant par nature conflictuels. Une telle expérience a été menée à l'usine Renault de Flins.

D'une façon plus générale, dépassant les résultats décevants ou peu durables des expériences autogestionnaires des années 1960, beaucoup d'entreprises cherchent, sans prétendre abolir la hiérarchie, à libérer l'énergie des travailleurs, en les aidant à prendre plus d'autonomie et de responsabilité, en n'étant pas les exécutants passifs et démotivés d'instructions conçues ailleurs. Il semble important de dépasser une littérature un peu simpliste sur « l'entreprise libérée » et de faire un bilan de diverses expériences récentes parfois remarquables, comme celle de Michelin. C'est ce à quoi s'emploie le projet « autonomie et responsabilisation dans les organisations »<sup>4</sup> de la chaire Futurs de l'industrie et du travail que j'ai le plaisir d'animer, qui s'est fortement enrichi des rencontres faites à Cerisy<sup>5</sup>.

L'autonomie n'est d'ailleurs pas toujours limitée par la hiérarchie et la division du travail, mais parfois par la multiplicité des règles nécessaires pour assurer la sécurité de fonctionnement de systèmes très complexes. Or, même dans ce cas, la sécurité repose souvent en dernier recours sur les initiatives humaines, pour peu que l'on soit face à des situations que les règles n'ont pas prévues, malgré leur sophistication. D'où l'importance, comme le montre Pierre Falzon (p. 148), du développement des capacités d'arbitrage des opérateurs entre le suivi des règles et la gestion des situations exceptionnelles.

3. Étude de la DARES citée dans : *L'autonomie contre l'individualisme. Pouvoir d'agir et capacité de coopérer*. Revue CFDT Cadres . N°471 (2016).

4. <https://www.la-fabrique.fr/fr/projet/autonomie-responsabilite-organisations/>

5. Six participants ont rejoint le projet grâce aux échanges du colloque.

Les activités de conception aussi ne doivent plus prendre en compte les seules fonctionnalités attendues du produit ou du service mais aussi les aspirations et contraintes de ceux qui le produisent. Au design du produit, associant de plus en plus fréquemment ses utilisateurs, s'ajoute une activité plus nouvelle de « design du travail », impliquant les producteurs<sup>6</sup>.

Tous ces changements impliquent au premier chef une adaptation (certains préconisent une élimination) du management, passablement déboussolé par les injonctions contradictoires diffusées dans les écoles et les médias, telles que gérer efficacement, renforcer son leadership mais aussi favoriser les comportements collaboratifs et la participation de tous. Au point que certains managers, orphelins d'un modèle de référence, préfèrent abandonner cette voie pour s'adonner aux joies de l'artisanat.

Ces tensions autour de l'autonomie et la responsabilisation au travail, les façons de les favoriser, de les organiser, voire de les limiter, structurent de manière croissante les débats sur la question du travail.

## LE TRAVAIL FACE À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

La transformation numérique a sur le travail des effets multiples. Nous avons écarté dans ce colloque la question de la disparition des emplois qui a déjà fait couler beaucoup d'encre<sup>7</sup>, pour privilégier la transformation du travail ici et maintenant.

Premièrement, les technologies numériques affectent les tâches quotidiennes de nombreux travailleurs, appelés à collaborer – au sens étymologique – avec des robots, des automatismes, des systèmes de gestion intégrés, des logiciels mobilisant une expertise étendue et parfois capables d'apprentissage et de perfectionnement. La chaire FIT<sup>2</sup> organise un retour d'expériences sur la manière dont des entreprises de toute taille ont su associer leur personnel à l'intégration de ces nouvelles technologies<sup>8</sup>. On a promis un peu vite que l'utilisation de ces technologies d'augmentation de l'opérateur rendrait le travail de celui-ci de plus en plus sophistiqué et intéressant tout en exigeant de lui des qualifications supérieures. Or une part croissante des savoirs professionnels sur lesquels étaient fondée la compétence des opérateurs chevronnés est désormais incorporée dans les machines. Certains promoteurs de l'industrie du futur se vantent ainsi de pouvoir intégrer sur la ligne de production des opérateurs sans qualification<sup>9</sup>.

---

6. Le design du travail, F. Pellerin, *Le Monde*, <https://www.la-fabrique.fr/fr/parution-presse/comment-reduire-la-fracture-entre-travail-prescrit-et-travail-reel/>

7. <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/le-robot-tue-t-il-l-emploi/>

8. <https://www.la-fabrique.fr/fr/projet/gestion-competences-organisation-travail-lentreprise-futur/>

9. C'est une des démonstrations réalisées par la plateforme-vitrine technologique ICO opérée dans l'Essonne par le BCG. On lira aussi sur ce sujet *Voyage dans l'industrie du futur italienne*, Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines, 2018.

Deuxièmement, les technologies numériques permettent l'émergence de plateformes d'intermédiation dont certains utilisateurs (comme les chauffeurs Uber) deviennent économiquement et fonctionnellement dépendants et doivent accepter des règles contraignantes sans bénéficier des protections et des avantages du statut salarié. Diverses approches permettraient de faire face à ces nouvelles situations. Une voie consiste à requalifier la relation en contrat de travail (réintégration au modèle dominant). Une autre consiste à étendre la responsabilité des plateformes vis-à-vis de leurs utilisateurs. Une autre encore consiste à rendre les protections indépendantes du contrat de travail par des garanties universelles (couverture des frais de santé, du risque d'inactivité...), ouvrant ainsi la voie à un véritable droit de l'activité et à une société du choix comme le défend Denis Pennel. On peut décider d'éviter de choisir entre la liberté (du travailleur indépendant) et la sécurité (du salarié), mais il restera à répondre au besoin de dignité du travailleur<sup>10</sup>. Josépha Dirringer montre ainsi qu'on peut accorder des protections juridiques supérieures aux travailleurs des plateformes, mais que ceux-ci sont aussi fondés à revendiquer la possibilité d'une action collective pour discuter de l'organisation du travail.

Les technologies numériques apportent parfois des réponses aux problèmes qu'elles posent ou que pose l'organisation du travail. La *blockchain* pourrait ainsi permettre de se passer de l'intermédiation par des plateformes privées. Beaucoup d'organisations donnent plus d'autonomie à des salariés qui peuvent, grâce aux réseaux sociaux et au web collaboratif, trouver de l'aide sans dépendre de leur hiérarchie ou disposer d'informations leur permettant de prendre seuls des décisions importantes (*empowerment*). Les temps et les lieux de travail (télétravail, travail nomade, espaces de co-working) ressortent aussi bousculés par la transformation numérique, même à l'intérieur du modèle du salariat.

## « Là où le numérique permet d'acquérir des marges de liberté, il déstructure en même temps les protections acquises avec tant de difficultés et de luttes.

On insistera ici sur les ambivalences entre numérique et autonomie (ou entre numérique et subordination) : là où le numérique permet d'acquérir des marges de liberté perçues comme positives par les travailleurs (comme les travailleurs d'Uber dont la plupart ne souhaitent pas redevenir salariés, ou encore le télétravail), il déstructure en même temps les protections acquises avec tant de difficultés et de luttes, tout en individualisant de fait les parcours professionnels et en marginalisant la négociation collective. C'est cette ambivalence qui sollicite l'attention des syndicats de travailleurs. Dans d'autres situations, le numérique peut aussi appauvrir le travail et réduire les marges

---

10. A. Chevallier A. Milza *Le salariat, un modèle dépassé?*, Les Docs de La Fabrique, Presses des mines, 2017.

de manœuvre, quand il est fractionné en micro-tâches (Mechanical Turk) ou encapsulé dans des processus numériques qu'il suffit d'exécuter (protocole prescrit par un logiciel comme chez certains conseillers de Pôle emploi).

On pourra regretter que ce colloque ait beaucoup insisté sur la transformation numérique sans considérer d'autres transitions importantes, comme la transition vers des modes de production respectueux de leur empreinte environnementale, notamment sur le climat et la biodiversité, ou d'autres transitions liées à la démographie, à l'extension de la sphère financière ou à la montée de mouvements populistes. Ces questions ont et auront un impact certain sur les emplois proposés et sur leur régulation mais affectent moins massivement la nature même du travail. Néanmoins, la nécessité d'adapter certains postes à des travailleurs plus âgés sera un paramètre supplémentaire du design du travail, la prise de conscience de l'impact environnemental des déplacements inutiles renforcera l'intérêt du télétravail, etc.

## LES NOUVELLES RÉGULATIONS DU TRAVAIL ET LA SÉCURISATION DES PARCOURS INDIVIDUELS

Nous avons déjà abordé les défis que pose l'économie numérique et notamment le travail lié aux plateformes d'intermédiation en matière de régulation.

Une autre transformation est la segmentation des chaînes de valeur mondiales. La fabrication d'un objet est aujourd'hui dispersée dans le monde entier. Aujourd'hui plus encore qu'au moment de la fondation de l'Organisation internationale du travail il y a cent ans, nous sommes confrontés au fait « que la non-adoption par une nation quelconque d'un régime de travail réellement humain fait obstacle aux efforts des autres nations désireuses d'améliorer le sort des travailleurs dans leurs propres pays »<sup>11</sup>. Au risque de moins disant social (l'avantage à produire là où les travailleurs sont le moins protégés par la régulation locale et où le coût du travail est le plus faible) s'ajoute des risques de moins-disant environnemental (produire là où les contraintes de respect de l'environnement sont moindres) et de moins-disant fiscal, pour lesquels l'OIT n'a pas d'instrument de régulation. Malgré un siècle de progrès, la moitié de la population mondiale vit dans des pays où la liberté syndicale n'est pas reconnue ou pas protégée. L'économie informelle concerne 60 % des emplois du monde (85 % en Afrique, mais encore 25 % en Europe !), de sorte que trois-quarts de la population ne dispose de fait d'aucune protection sociale, selon Bernard Thibault. Les entreprises multinationales, même si elles n'emploient directement que 200 millions de travailleurs, influencent de fait un emploi sur cinq à travers leurs chaînes d'approvisionnement. Elles peuvent donc contribuer à diffuser efficacement des pratiques de bonne gouvernance, notamment

---

11. Préambule de la constitution de l'OIT.

lorsqu'elles s'y engagent au travers d'accords d'entreprise transnationaux<sup>12</sup>. La réaction des entreprises textiles pour restaurer leur image fortement ternie par la catastrophe du Rana Plaza a montré que les multinationales pouvaient obliger leurs fournisseurs à respecter des normes décentes. La régulation juridique ne peut cependant pas tout et une action sur le terrain, souvent en partenariat avec des ONG, est essentielle pour éviter par exemple que l'interdiction du travail des enfants ne prive les familles de ressources et que l'on retrouve les enfants esclaves dans l'économie informelle.

## « Une forme de régulation radicale consiste à dissocier les droits fondamentaux de la situation de travail.

Une forme de régulation radicale consiste à dissocier les droits fondamentaux de la situation de travail. C'est une tendance générale dans notre pays pour le droit à la santé (couverture maladie universelle), le droit à la retraite (système universel destiné à remplacer le foisonnement des régimes particuliers), le droit à la formation (de plus en plus portable et individualisé), le droit à des périodes d'inactivité (réforme en cours permettant de démissionner de son travail en ayant droit aux indemnités de chômage). Faut-il aller jusqu'à un revenu de base inconditionnel ? Les promoteurs de cette idée arguent que la déconnexion entre travail et revenu est déjà largement une réalité, avec de surcroît des formalités complexes et stigmatisantes, que beaucoup d'activités socialement utiles ne sont pas rémunérées dans le cadre d'un contrat de travail, qu'un tel système réduirait notre dépendance à la croissance du secteur marchand ou que chacun participe à la construction et à l'entretien de « communs » dont bénéficie l'ensemble de l'économie. Les opposants craignent notamment les difficultés de financement. Mais pour Jean-Baptiste de Foucauld, un tel système constitue surtout un saut anthropologique qui met en cause le couple don/contre-don, ou plutôt le triptyque « donner-recevoir-rendre » autour duquel s'organisent nos sociétés, dans lesquelles travailler consiste à se rendre utile à autrui en échange d'une rémunération. Par ailleurs, un revenu de base, qu'on imagine limité par le consentement à payer de ceux qui travaillent, ne résoudrait pas les problèmes de ses bénéficiaires. Jean-Baptiste de Foucauld observe que la plupart des individus qui vivent avec 500 euros par mois ne sont pas heureux, car cela ne résout pas leur problème d'emploi. Le fait de ne pas travailler remet en cause l'identité et ne procure aucun bonheur. 500 euros ne permettent de gérer ni le problème de l'inclusion, ni la question de la reconnaissance de sa propre utilité. C'est pourquoi, il ne voit aucune raison de renoncer à lutter contre le chômage et pour le droit au travail.

---

12. Mathilde Frapard, *Les accords d'entreprise transnationaux*, Les Notes de La Fabrique, Presses des mines, 2018.

## S'APPUYER SUR LES EXPÉRIMENTATIONS AU SEIN DES TERRITOIRES

Comment assurer à chacun une activité valorisante essentielle à sa dignité et à sa bonne insertion sociale ? Le salut viendra-t-il des initiatives variées de certains territoires ou de communautés locales imaginatives ? De nouvelles formes d'emploi voient le jour, sous forme d'expérimentations locales, souvent liées à l'économie sociale et solidaire, telles que les coopératives d'activité et d'emploi, les entreprises à but d'emploi dans l'initiative « Territoires zéro chômeur de longue durée » ou encore les fab labs d'insertion, etc.

Encore faut-il, nous prévient Olivier Bouba-Olga, résister à la tentation d'imposer des modèles universels de développement, mais plutôt encourager les initiatives qui émergent en fonction des ressources, des défis et de l'histoire de chaque territoire et les accompagner de manière adaptée. C'est peut-être l'approche envisagée par le Gouvernement dans la mise en place des 124 territoires d'industrie, et il paraît utile d'observer cette politique, d'en analyser les modalités et les effets, de faire connaître des pratiques intéressantes en résistant à la tentation de vouloir les imposer dans des contextes qui ne s'y prêtent pas. C'est l'ambition de l'Observatoire des territoires d'industrie que la chaire FIT<sup>2</sup> met en place avec divers partenaires académiques.

Bien sûr, les 124 territoires d'industrie ne sont qu'une initiative parmi beaucoup d'autres, d'échelles diverses. C'est souvent un entrepreneur ou une association qui jouent un rôle moteur pour susciter le mouvement. On en trouvera de nombreux exemples dans les récits des « bonnes nouvelles des territoires »<sup>13</sup> ou les témoignages des *entreprenants*<sup>14</sup> collectés par l'École de Paris du management ou analysés par le laboratoire de l'économie sociale et solidaire<sup>15</sup>.

## RECONSTRUCTION LOCALE ET RÉGULATION GLOBALE

La reconstruction par le bas et la lutte pour un cadre de régulation global évoqué au paragraphe précédent sont des approches complémentaires et toutes deux nécessaires pour éviter les effets dévastateurs du moins-disant social, fiscal et environnemental. Il faut créer des règles acceptables pour éviter l'effondrement lié à l'épuisement de la planète (tant de ses ressources que de sa capacité à digérer nos pollutions) ou au délitement de notre société. Les deux sont facteurs de souffrance et de violence. On a vu les tentations sécessionnistes s'exprimer dans le vote britannique pour le Brexit ou américain pour l'unilatéralisme et dans la montée des mouvements populistes et des gouvernements autoritaires. Les élites qui vivent la mondialisation heu-

---

13. Michel Godet & al., *Bonnes nouvelles des territoires*, Odile Jacob, ouvrage annuel depuis 2014.

14. <http://www.lejardindesentreprenants.org/>

15. <http://www.llelabo-ess.org/>

reuse ont cessé de faire partager aux masses le bonheur de cette mondialisation depuis la transition libérale dérégulatrice amorcée durant les années 1980 par Margaret Thatcher ou Ronald Reagan, sous la caution de Milton Friedman.

## « Autour du travail et de ses fins, ce n'est rien de moins que le contrat social, local et global, qui se joue.

Dans son livre posthume et visionnaire sur la révolte des élites et la trahison de la démocratie, Christopher Lasch repérait les prémices de ce délitement<sup>16</sup>. La justice selon John Rawls ne suffit pas à reconstruire les solidarités. Les marchés s'avèrent incapables d'autorégulation mais très capables de résister aux tentatives des États pour les réguler. Les nations n'arrivent pas à s'entendre sur l'application des accords de Paris sur le climat. Les préoccupés de la fin de mois n'arrivent plus à s'entendre avec les préoccupés de la fin du monde<sup>17</sup>. « Si les élites ne font que se parler à elles-mêmes, une des raisons en est qu'il n'existe pas d'institutions qui promeuvent une conversation générale, transcendant les frontières de classe », écrit Lasch. Promouvoir une conversation générale, c'est ce que propose Yves Clot pour créer un travail de qualité au sein des entreprises, c'est ce que fait le centre culturel de Cerisy pour les participants à ses colloques, c'est même aujourd'hui l'enjeu d'un débat national. Autour du travail et de ses fins, ce n'est rien de moins que le contrat social, local et global, qui se joue.

---

16. Christopher Lasch, *La révolte des élites et la trahison de la démocratie*, 1995 (réédition de la traduction par Flammation, 2007)

17. « Il faut se préoccuper des fins de mois des Français mais il faut aussi se préoccuper d'un autre enjeu : la perspective de la fin du monde, ou en tout cas la fin d'un monde pacifique, qui n'est plus une hypothèse d'école. » (Nicolas Hulot sur France 2, 23/11/2018)

# Liste des contributeurs

**Bertrand BALLARIN**, diplômé de Saint-Cyr, de l'IEP de Paris, de l'École de guerre et ancien auditeur de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN), a fait une carrière d'officier dans l'armée de terre de 1974 à 2003. Il a rejoint Michelin fin 2003 et a dirigé deux sites industriels en France et en Chine. En 2012, il a pris la responsabilité d'une démarche de responsabilisation, à laquelle s'est ajoutée en 2013 celle des relations sociales du Groupe. Il a quitté Michelin fin mars 2018 et exerce, depuis, une activité de conseil indépendant sur le thème de la responsabilisation et de ses impacts sur le management. **[La responsabilisation appliquée à Michelin, p. 126]**

**Flore BARCELLINI** est Professeure d'ergonomie au Cnam et directrice du département Travail du Cnam. Elle est membre du Centre de Recherche sur le Travail et le Développement et chercheure associée à l'Institut Interdisciplinaire de l'Innovation. Ingénieure et ergonomiste, elle s'intéresse aux transformations du travail liées à des innovations sociales (p.ex. travail dans les communautés en ligne, transitions agro-écologiques, fab lab) ou technologiques (travail à distance via les outils de l'internet, travail avec des robots collaboratifs et industrie du futur), dans la perspective de l'ergonomie constructive. Dans ces contextes, elle s'intéresse principalement aux activités collaboratives et aux démarches de conduite de projet, de conduite du changement et d'interventions ergonomiques. **[Industrie du futur : quelle place pour le travail et ses transformations ?, p. 136]**

**Xavier BEAUDONNET** est fonctionnaire du Bureau international du travail depuis 2000. Il a occupé différents postes juridiques au sein du Centre de formation de l'OIT à Turin, au bureau régional de l'OIT pour l'Amérique Latine à Lima et au siège à Genève. Actuellement, il est coordonnateur des conventions internationales du travail en matière de négociation collective. Il travaille pour le département des normes internationales du travail qui constitue le secrétariat des organes de contrôle de l'application des normes internationales du travail. **[Table ronde : quels cadres juridiques pour les nouvelles formes de travail ?, p. 260]**

**Jean-Marie BERGÈRE** est Président du Comité d'experts Emploi de la Fondation de France. Il est membre du Conseil scientifique de l'Observatoire des Cadres et du management (OdC) et co-auteur avec Yves Chassard de *À quoi servent les cadres ?*, Odile Jacob, 2013. Il a dirigé l'Agence Régionale de développement du Limousin de 1994 à 2001. De 2002 à 2011, il a dirigé l'association Développement & Emploi, devenue ASTREES. Dans ce cadre, il a piloté la publication de « Crise du Travail, pour un changement des modes de gestion » et « La GPEC territoriale à l'épreuve de la pratique ». Il est membre du bureau de « la 27<sup>ème</sup> Région » et du Comité de rédaction de Métis-Europe. Il est philosophe de formation. **[Hors champ, p. 96 ; Expérimentations et utopies concrètes, p. 340]**

**Sophie BERNARD** est Professeure de sociologie à l'université de Paris Dauphine (PSL University) et chercheure à l'IRISSO (UMR CNRS 7170). Elle est Membre Junior de l'Institut Universitaire de France. Ses recherches d'inscrivent en sociologie du travail et de l'emploi. Après avoir réalisé des travaux sur la rationalisation et l'automatisation du travail dans les services, elle travaille aujourd'hui sur la question du brouillage des statuts d'emploi entre travail indépendant et travail salarié. Elle mène dans ce cadre, depuis plusieurs années, une enquête sur les conditions de travail et d'emploi des chauffeurs Uber dans une perspective de comparaison internationale. **[Les travailleurs des plateformes numériques entre indépendance et salariat, p. 194]**

**Isabelle BERREBI-HOFFMANN** est sociologue des organisations et du travail et chercheure CNRS au Lise-CNRS-Cnam à Paris. Parmi ses publications : *Politiques de l'intime : Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui* (dir.) (La Découverte, 2016, 1<sup>re</sup> édition 2009) ; *Makers : Enquête sur les laboratoires du changement social*, avec M.-C. Bureau et M. Lallement (Seuil, 2018). Ses dernières recherches l'ont menée dans l'écosystème collaboratif du grand Boston aux États-Unis, où, lors d'un séjour invité de deux années à l'université d'Harvard, elle s'est intéressée à l'émergence des fab labs et du mouvement Maker, ainsi qu'aux « *ethic initiatives* » sur l'intelligence artificielle au travail. **[Ce que les algorithmes nous disent des transformations du travail, p. 182]**

**Jean-Yves BONNEFOND** est Docteur en psychologie du travail, chercheur associé au Centre de recherche sur le travail et le développement du Cnam. Ses travaux portent sur l'intervention dans les organisations pour un développement conjoint de la santé et de la performance à partir de la qualité du travail. Publication : « Intervention et développement organisationnel en clinique de l'activité. Le cas du dispositif "DQT" à l'usine Renault de Flins », *Activités* 14(2), 2017. **[Instituer le dialogue sur la qualité du travail : un enjeu de performance et de santé, p. 122]**

**Olivier BOUBA-OLGA**, économiste de formation, est Professeur des Universités en aménagement de l'espace et urbanisme à l'UFR de Sciences Economiques de l'université de Poitiers et chargé d'enseignement à Sciences Po Paris. Ses recherches portent sur la géographie économique, l'économie de l'entreprise et de l'innovation, ainsi que sur l'analyse quantitative et qualitative des dynamiques territoriales. Depuis plusieurs années, il interroge notamment les discours sur la métropolisation, en montrant qu'ils ne résistent pas à l'épreuve des faits, et préconise de prendre acte et de se nourrir de la diversité des territoires. Parmi ses dernières publications, *La mythologie CAME : comment s'en désintoxiquer ?* (avec M. Grosseti, 2018) (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01724699>) et *Dynamiques territoriales : éloge de la diversité*, Éditions Atlantique, 2017. **[Sortir de la CAME pour mieux penser et mieux accompagner les territoires, p. 308]**

**Gabriel BOUDARD** est doctorant au laboratoire DICEN-IDF et salarié du groupe Orange [Synthèse, p. 392]

**Jean-Yves BOULIN** est sociologue, chercheur associé à l'IRISSO (Université Paris Dauphine, PSL, CNRS), et vice-président de l'Association Tempo Territorial. Il a mené de nombreuses études sur le temps de travail en France et en Europe et sur l'articulation entre temps de travail et temps sociaux. Il a également contribué à diffuser les politiques temporelles locales en France et dans plusieurs pays européens. Parmi ses ouvrages récents, on compte : *Les batailles du dimanche* (avec Laurent Lesnard), 2017, PUF, Paris ; *Working time patterns for sustainable work* (avec Dominique Anxo, Jorge Cabrita et Greet Vermeylen), 2017, Eurofound, Dublin ; *Villes et Politiques temporelles*, La documentation française, 2008. [Le futur du temps de travail ou le temps de travail du futur, p. 220]

**Émilie BOURDU-SWEDEK**, Docteure en économie de l'université de Poitiers, a été cheffe de projet à La Fabrique de l'industrie. Ses travaux portent sur les thèmes du travail, des relations entreprises-territoires, de l'évaluation des politiques publiques et de la compétitivité industrielle. Une de ses dernières études se concentre sur la qualité de vie au travail et la compétitivité (avec Marie-Madeleine Pérétie et Martin Richer). [Introduction, p. 10]

**Olivier CARLAT\***, diplômé de Sciences-Po Paris et de Paris Dauphine en ressources humaines, travaille dans les RH depuis 1991 au sein de plusieurs groupes internationaux Unilever, Valeo, Danone, Faurecia. En 2008 il rejoint Veolia ; après une première fonction de directeur du dialogue social Groupe, il intègre les responsabilités de la performance sociale, de la diversité et RSE, et des études d'engagement des salariés. Il est également directeur de la formation du groupe Veolia.

**Yves CLOT**, Professeur émérite de psychologie du travail au CNAM, a été le promoteur de la clinique de l'activité au sein du Centre de recherche sur le Travail et le Développement (CRTD EA 4132) de cet établissement. Intervenant régulier en entreprise – aussi bien dans l'industrie que dans les services – où il conduit en équipe des expérimentations sociales sur la qualité du travail, il est l'auteur de *La fonction psychologique du travail* et de *Travail et pouvoir d'agir*, aux PUF et du *Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux* à La Découverte. On lui doit aussi un livre commun avec le sociologue Michel Gollac, *Le travail peut-il devenir supportable?*, Armand Colin. [Les conflits de la responsabilité, p. 112]

**Laurence DECRÉAU**, Agrégée de lettres classiques, a enseigné dans le Secondaire avant de bifurquer vers l'édition. Elle se spécialise alors dans la vulgarisation scientifique, puis dirige pendant sept ans le département « Culture, Communication » d'une grande école d'ingénieurs, l'ENSTA ParisTech. Par ailleurs traductrice et auteure, elle a consacré divers essais et articles au travail parmi lesquels : *L'Élégance de la clé de douze. Enquête sur ces intellectuels devenus artisans*, Lemieux éditeur, 2015 ; *Tempête sur les représentations du travail. Manuel-intellectuel, voie pro-voie générale, col bleu-col blanc...*, Les Notes de la Fabrique, Presses des Mines, 2018. [La java des couleurs du travail, p. 46]

\* Orateur au colloque.

**Hervé DEFALVARD** est Maître de conférences HDR en économie à l'université de Paris Est Marne la Vallée où il dirige la chaire d'Économie sociale et solidaire depuis dix ans. Responsable de trois formations en Licence ou Master et directeur de plusieurs thèses soutenues ou en cours dans ce domaine, ses recherches actuelles portent sur les liens entre l'économie sociale et solidaire et le mouvement des communs. Dans *La révolution de l'économie (en 10 leçons)*, paru aux éditions de l'Atelier en 2015, il montre la révolution copernicienne que provoque la nouvelle perspective de l'économie en commun, en permettant de situer au centre de gravité de l'économie les nombreuses réalités de l'économie sociale et solidaire qui se développent sur les territoires dans les domaines de l'énergie, de l'habitat, des circuits courts ou encore de l'économie circulaire. Dans « Des communs sociaux à la société du commun », paru dans la Revue *Recma* en juillet 2017, il montre les conditions sous lesquelles ces croisements entre l'ESS et les communs peuvent, au-delà de réalités marginales, devenir les fondements d'une nouvelle société, la société du commun. **[Travail, économie sociale et solidaire, et territoires, p.328]**

**Josépha DIRRINGER**, Maître de conférences à l'université Rennes 1, Laboratoire IODE (UMR 6262), spécialiste de droit social, est membre du Groupe de Recherche « Pour un Autre Code du travail » à l'origine d'une proposition de Code du travail. Auteur de plusieurs articles sur les transformations du droit social induites par le développement des plateformes numériques, elle coordonne actuellement un projet de recherche pluridisciplinaire financé par la DREES et intitulé « Transformations sociales et économie numérique » (TransSEN). **[Le droit social en mouvement dans une économie numérique, p. 252 ; Table ronde, p. 260]**

**Miriam ELDAYA** est titulaire du M2 Droit du commerce électronique et de l'économie numérique de l'université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, et doctorante sur le thème du droit social face à l'économie collaborative sous la co-direction de Catherine Minet-Letalle (MCF HDR à l'ULCO) et Pierre-Yves Verkindt (Professeur à l'université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne). **[Quel avenir pour les travailleurs des plateformes numériques à l'aune de la blockchain ?, p. 211 ; Synthèse, p. 392]**

**Pierre FALZON**, psychologue et ergonomiste, a exercé d'abord au sein de l'Institut national de recherche en informatique et en automatique, où il conduisait des recherches sur les interactions professionnelles inter-humaines, la communication humain-machine et les activités de conception. Il a ensuite rejoint le Conservatoire national des arts et métiers en tant que Professeur titulaire de la chaire d'Ergonomie et neurosciences du travail. Ses travaux depuis lors se sont intéressés à la fiabilité organisationnelle et humaine, aux méthodologies d'intervention et de transformation organisationnelle et à l'épistémologie de l'ergonomie. Il a été Secrétaire général et Président (2000-2006) de l'International Ergonomics Association, la fédération mondiale des sociétés nationales d'ergonomie. Il est aujourd'hui professeur émérite au Cnam. **[La sécurité des systèmes à risque : développer les compétences d'arbitrage, p. 148]**

**Louise FAUVARQUE-GOBIN** est doctorante sous la direction de Nicole Maggi-Germain sur le thème des nouvelles formes d'emploi à l'université de droit et sciences politiques de Nantes. Ses thèmes de recherche sont : le travail et l'emploi, les travailleurs à la frontière du travail subordonné et indépendant, les relations collectives, le droit du travail et le droit commercial. [**Les nouvelles formes de travail et d'emploi : une tentative de définition, p. 205 ; CAE Crescendo : coopérer pour entreprendre, p. 354 ; Synthèse, p. 392**]

**Jean-Baptiste DE FOUCAULD**, ancien élève de l'ENA, Inspecteur Général des Finances honoraire, a participé au cabinet de Jacques Delors, ministre de l'Économie et des Finances de 1982 à 1984 ; il a été commissaire adjoint, puis commissaire au Plan (1988-1995) ; il a présidé de 1985 à 2009 l'association Solidarités nouvelles face au chômage ([www.snc.asso.fr](http://www.snc.asso.fr)) et préside depuis 2002 l'association Démocratie et Spiritualité ([www.democratieetspiritualite.org](http://www.democratieetspiritualite.org)), ainsi que, depuis 2011, l'association des amis de Pontigny-Cerisy ; il est co auteur de *La révolution du temps choisi* (Club Echange et Projets, Albin Michel, 1980), de *La société en quête de sens* (Odile Jacob, 1995, en collaboration avec Denis Piveteau) et auteur de *Les trois cultures du développement humain : résistance, régulation, utopie* (Odile Jacob, 2002) et de *L'abondance frugale : pour une nouvelle solidarité* (Odile Jacob, 2010). Il est l'un des coordinateurs du Pacte civique ([www.pacte-civique.org](http://www.pacte-civique.org)). [**Le revenu universel d'existence : un saut anthropologique téméraire, p. 373**]

**Mathilde FRAPARD**, après un parcours universitaire de droit social international et européen à Strasbourg et à Uppsala (Suède), est, depuis septembre 2016, Docteure en droit de l'Université de Strasbourg. Son travail de recherche doctoral portait sur l'étude des accords d'entreprise transnationaux. Réalisée sous la direction de Mélanie Schmitt (Maître de conférences HDR à l'université de Strasbourg), sa thèse a fait l'objet d'une convention CIFRE avec la Confédération CFDT. Elle y travaille aujourd'hui en qualité de juriste en charge des dossiers internationaux et européens ainsi que des questions de responsabilité sociale des entreprises (RSE). [**Les accords d'entreprise transnationaux : un modèle de régulation sociale en évolution, p. 276**]

**Louise GAXIE** est Chargée de mission à la Fondation Gabriel Péri. Elle y coordonne le site Silo, Agora des pensées critiques ([www.silogora.org](http://www.silogora.org)), dont l'objectif est de rendre accessible au grand public les travaux de spécialistes contribuant à des alternatives progressistes. Elle est docteure en droit public (*Les services publics en Europe : contribution à l'élaboration d'un concept commun*, 2016). Elle est l'auteure, avec Alain Obadia, de *Nous avons le choix ! Penser le souhaitable pour ouvrir d'autres possibles* (Fondation Gabriel Péri, 2013). [**Une « carte mentale » des mutations du travail, p. 103**]

**Xiao HUANG**, critique d'art en Chine, est doctorante en histoire des techniques au Cnam. [**Synthèse, p. 392**]

**Danielle KAISERGRUBER** est Rédactrice en chef de la revue en ligne *Metis-Europe*. Elle est présidente de DKRC, société d'études et de conseil depuis 2004, et expert européen emploi-formation. Elle a été Présidente du CNFPTLV de 2012

à 2014 et également Directrice des études internationales, puis Présidente du Directoire de Bernard Brunhes Consultants, après avoir exercé des fonctions dans les domaines de l'emploi, de la formation et des relations sociales au ministère de l'Industrie, au CEREQ et au ministère de la Recherche et de la Technologie. Parmi ses publications : « La formation entre le professionnel et l'académique ? » (Revue *Cadres*, juin 2015), *Formation, le culte du diplôme* (Ed. de l'Aube, 2012), *La Nouvelle Europe: carnets de route* (Ed. de l'Aube, 2008). **[Grand débat : Pour ou contre le revenu de base inconditionnel ?, p. 372]**

**Sabrina LABBÉ**, après une thèse CIFRE dans le milieu industriel, devient Maître de conférences en Sciences de l'éducation. Elle est aujourd'hui Directrice du Service Commun Universitaire d'Information, d'Orientation et d'Insertion Professionnelle à l'université Toulouse-Jean Jaurès. Ses recherches s'inscrivent dans l'UMR EFTS « Éducation, formation, travail, savoirs » (EFTS) et portent sur les processus de professionnalisations. Elle a coordonné avec Patricia Remous-senard le numéro intitulé « Le travail en évolution » pour la revue scientifique internationale *Les dossiers des Sciences de l'Education (DES)*. **[Atelier : Faut-il (encore) questionner le modèle des compétences ?, p. 240 ; La P'tite Coop, la culture de la coopération, p. 350]**

**Michel LALLEMENT** est Professeur du Conservatoire national des arts et métiers, titulaire de la chaire d'Analyse sociologique du travail, de l'emploi et des organisations. Il est membre du Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise) du CNRS et du Cnam (UMR n°3320). Il est membre des comités de rédaction de *L'Année sociologique* et de *Sociologie du travail*. Ses travaux portent sur les transformations de l'organisation du travail, des relations de travail et des marchés du travail. Depuis quelques années, il développe un programme de recherche consacré aux utopies concrètes du travail. Parmi ses publications : *Le Travail. Une sociologie contemporaine* (Gallimard, 2009), *Le Travail de l'Utopie. Godin et le Familistère de Guise* (Les Belles Lettres, 2011), *Tensions Majeures. Max Weber, l'économie, l'érotisme* (Gallimard, 2013), *L'Âge du Faire. Hacking, travail, anarchie* (Seuil, 2015), *Makers. Enquête sur les laboratoires du changement social* (avec I. Berrebi-Hoffmann et M.-C. Bureau, Seuil, 2018). **[Introduction, p. 10 ; Qu'est-ce qu'un travail « normal » ?, p. 20]**

**Isabelle MAGNE**, après avoir exercé comme comptable, est actuellement en dernière année de thèse CIFRE au Crédit Agricole Centre Loire, sous la direction de Pascal Lièvre à l'UCA / CleRMA. Sa thèse porte sur « Les modalités d'engagement et les processus de régulation de l'action collective dans le contexte des entreprises libérées ». **[Atelier : L'entreprise libérée en question(s), p. 168]**

**Naïma MARENGO**, après un parcours en sciences du langage et une expérience en tant que chargée d'orientation, devient ingénieur de recherche et Directrice du Service Universitaire d'Information, d'Orientation et d'Insertion Professionnelle de l'Institut National Universitaire Champollion. Elle est aujourd'hui doctorante en sciences de l'éducation à l'université Toulouse-Jean Jaurès. Ses recherches s'inscrivent dans l'UMR EFTS « Éducation, formation, travail, savoirs » (EFTS) et portent sur la professionnalisation et les compétences. **[Atelier : Faut-il (encore) questionner le modèle des compétences ?, p. 240]**

**Pierre MÉHAIGNERIE** est Maire de la ville de Vitré depuis 1977 et Président de la Communauté d'agglomération depuis 2002. Il a été député de 1973 à 2012 et plusieurs fois ministre (agriculture 1977 à 1981, équipement-logement-transport 1986 à 1988, justice 1993 à 1995). Il a été également Président de la Commission des Finances et de la Commission des Affaires Sociales et Familiales. Sollicité par différentes structures pour apporter son expertise, il est depuis 2014 Président de la Conférence des Villes et Territoires de Bretagne. Il se définit comme « lucidement libéral, résolument social et profondément européen ». **[Organiser une agglomération pour stimuler l'emploi : l'exemple de Vitré Communauté, p. 316]**

**Jean-Luc MOLINS** est Secrétaire national de l'UGICT-CGT. Natif de Perpignan, à 56 ans, il a perdu son accent mais a gardé une attirance pour le soleil et la lumière. Il débute sa carrière à France Télécom en 1986. Titulaire d'une licence de sciences physiques, il exerce comme inspecteur technique dans le domaine des transmissions numériques jusqu'en 1996. Après avoir été membre de la direction de la fédération CGT Poste et Télécom pendant 15 ans et Secrétaire général de son union fédérale des cadres pendant 10 ans, il rejoint en 2011 l'UGICT-CGT comme Secrétaire national. Il y anime notamment le pôle Cadres et le travail sur le numérique. Membre de la mission Mettling en 2015, il contribue à la mise en place du droit à la déconnexion. Il est administrateur et trésorier de l'APEC. Marathonien, il aime défendre sa langue maternelle, et préfère « *hasta la victoria siempre* » à « *make America great again* ». **[Quelle formation à l'heure du numérique ?, p. 231 ; Table ronde : quels cadres juridiques pour les nouvelles formes de travail ?, p. 260]**

**Brigitte NIVET** est Docteure ès sciences de gestion, chercheuse au laboratoire de recherche en management (EA3849) Clermont Recherche Management (CleRMa) et chercheuse associée au Céreq. Ses aires de recherche concernent la GRH et l'intervention en GRH dans les PME, le management responsable et les innovations sociales et managériales en entreprises. Elle enseigne la GRH et le management au sein du Groupe ESC Clermont, qu'elle a rejoint en 2005, après avoir consacré vingt années au service du développement des personnes et de l'accompagnement RH des entreprises. Elle est co-fondatrice du programme de recherche P.E.O.P.L.E. (Programme d'Etudes sur les Organisations Post-managériales et la Libération des Entreprises) et dirige un Mastère Spécialisé en GRH & Innovation Managériale. **[Malaise dans le management, p. 160]**

**Alain OBADIA** est Président de la Fondation Gabriel Péri. Il a exercé, pendant de longues années, des responsabilités syndicales au sein de la CGT comme Secrétaire général de l'UGICT (organisation des cadres) et comme membre du Bureau confédéral. Il a siégé au Conseil économique et social (1984 à 1997 et 2004 à 2015). Il a été membre dirigeant du Parti communiste français. Il est l'auteur, avec Louise Gaxie, de *Nous avons le choix ! Penser le souhaitable pour ouvrir d'autres possibles* (Fondation Gabriel Péri, 2013). **[Une « carte mentale » des mutations du travail, p. 103]**

**Luca PALTRINIERI\*** est Maître de conférences en Philosophie politique, philosophie des sciences humaines et sociales à l'Université de Rennes 1 et directeur de programme au Collège International de Philosophie, où il dirige un programme sur la généalogie politique de l'entreprise. Il s'occupe principalement d'histoire et philosophie de l'économie et du travail. Dernier ouvrage : *Marx & Foucault. Lectures, usages, confrontations* (avec Christian Laval et Taylan Ferhat), La Découverte, 2015.

**Konstantinos PAPADAKIS** est Spécialiste principal auprès du Département de la Gouvernance et du Tripartisme de l'Organisation internationale du Travail (OIT) à Genève. Entre 2013 et 2016, il a été officier principal de liaison de l'OIT pour Chypre et la Grèce, et en charge du Bureau d'Athènes de l'OIT représentant l'Organisation dans les deux pays. Avant cette fonction, il a travaillé pour le bureau du directeur exécutif du Secteur du Dialogue Social de l'OIT. Il a été précédemment spécialiste en développement de la recherche et des politiques au Département de Gouvernance et du Tripartisme (2008-2012), et chercheur à l'Institut international d'études sociales (2000-2008). En tant qu'auteur et éditeur il a publié des nombreux ouvrages et articles dans des revues spécialisées. Il a aussi été l'auteur principal de deux Rapports Récurrents sur le Dialogue Social et le Tripartisme présentés à la Conférence Internationale du Travail en 2013 et en 2018. Il est titulaire d'un doctorat (2005) en droit international et politiques internationales, obtenu auprès de l'Institut de hautes études internationales et du développement à Genève (IUHEID). **[Les accords-cadres internationaux et l'OIT : défis actuels et perspectives pour l'avenir, p. 286]**

**Denis PENNEL** est Directeur Général de la World Employment Confederation et un spécialiste reconnu du marché du travail. Conférencier et auteur de plusieurs livres (dont *Travail, la soif de liberté*, Eyrolles, 2017) et de nombreux articles sur le marché du travail, il fait partie du classement des 100 professionnels des ressources humaines les plus influents au niveau mondial (classement du magazine *Staffing Industry Analysts*). **[Table ronde : limites et défis du dialogue social transnational, p. 293]**

**Dimitri PLEPLÉ** est diplômé de l'École Centrale de Paris. Passionné par l'industrie, le management et le sport, il s'est lancé en mai 2017 dans l'indus'trip, un tour de France de dix semaines à vélo à la découverte de la richesse humaine des usines. Il a déjà plusieurs expériences industrielles à son actif (Lactalis, start-up, PSA) et a animé pendant quelques mois un projet de recherche intitulé « Autonomie et responsabilité dans les organisations » pour la Fabrique de l'industrie et la chaire FIT<sup>2</sup> de Mines ParisTech. Il est aujourd'hui Chef d'atelier chez Lacroix Signalisation à Saint-Herblain près de Nantes. Ambassadeur de l'industrie auprès des jeunes, il a raconté son expérience à travers un livre *L'indus'trip : un vélo, des usines et des hommes* (La Fabrique de l'industrie, Presses des Mines, avril 2018) et un site dédié, et les a promus en 2018 au sein de multiples enceintes. **[Atelier : L'entreprise libérée en question(s), p. 168]**

\* Orateur au colloque.

**Muriel PREVOT-CARPENTIER\***, Docteure en philosophie et ergonome, est Responsable d'études à l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) où elle mène un programme de recherche sur les nouvelles formes de travail et d'emploi au sein du département Homme au Travail. Parmi ses publications : avec H. El Karmouni, « Coopérateur, consommateur, travailleur : l'individu en tension », in A. Becheur, P. Codello, P. Terrisse, *GESS Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires* (Editions Management & Société, 2018), avec V. Grosjean et J. Leichlé, « Le coworking : quels enjeux pour les conditions de travail ? » (*Hygiène et sécurité du travail*, n°249, 2017.), « Le concept de corpssoi, une approche du corps par l'activité : le cas des agents du service public de l'emploi », (*Corps*, n°15, 2017).

**Bénédicte RAVACHE** (Sciences Po Paris et EMBA HEC) est Secrétaire générale de l'ANDRH. Elle a débuté sa carrière comme professeur de philosophie en Arabie Saoudite pendant 7 ans ; elle rejoint la fonction RH en 2007 et occupe de 2011 à 2015 le poste de DRH Groupe du groupe Julhiet-Sterwen, membre du comité de direction. Membre de l'ANDRH depuis 2008, elle devient Secrétaire générale de l'association en novembre 2015. **[Table ronde : quels cadres juridiques pour les nouvelles formes de travail ?, p. 260]**

**Hervé RENAULT**, Directeur d'ATIPIC Emplois Nouvelle Génération sur le territoire de Colombelles, l'une des dix Entreprises à But d'Emploi créées dans le cadre de l'expérimentation « Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée ». Électronicien de formation, il a fait l'essentiel de sa carrière dans le secteur de l'industrie où il a géré des projets à dimension internationale et pluriculturelle. Les missions centrées sur la gestion des équipes lui ont permis de confirmer son vif intérêt pour l'accompagnement et l'épanouissement professionnel des personnes, persuadé que c'est un facteur clé de réussite. **[Territoires zéro chômeur de longue durée : l'entreprise à but d'emploi de Colombelles, p. 357]**

**Frédéric REY** est sociologue du travail et des relations professionnelles. Il a rejoint le laboratoire Lise à sa création en 2004. Sa thèse, consacrée aux régulations territoriales de l'emploi dans les petites entreprises, est réalisée en convention Cifre à la Confédération CFDT (2002-2007). Depuis plus de dix ans, ses travaux suivent l'innovation syndicale et les nouvelles formes de régulations en contexte de transformation du travail et de l'emploi. Il publie régulièrement des études dans le cadre des agences d'objectifs de l'Ires, en lien avec les problématiques syndicales actuelles. **[La réappropriation syndicale du territoire, p. 319]**

**Louise ROBLIN** est doctorante en philosophie politique et chargée de mission au CERAS (Centre de recherche et d'action sociales). **[Synthèse, p. 392]**

**Vivien ROUSSEL** est fab lab manager et ingénieur pédagogique. Il a travaillé pour l'Association Co-dev à l'insertion de jeunes de quartier à travers deux fab labs de formation (Gonesse et Montreuil). Impliqué dans la communauté Maker depuis plusieurs années, il s'intéresse à ces espaces comme des espaces de

\* Oratrice au colloque.

socialisation et de capacitation renouvelant les formes d'apprentissage et d'individuation. **[Le « faire » dans la formation : l'exemple des fab labs d'insertion à Montreuil et Gonesse, p. 360]**

**Maryse SALLES** est Maître de conférences (HDR) en informatique à l'Université de Toulouse (UT1-Capitole) et membre de l'IRIT (Institut de Recherche en Informatique de Toulouse). Ses recherches portent sur l'ingénierie des systèmes d'aide à la décision, en particulier l'ingénierie des exigences, et s'intéressent à la dimension éthique de la conception et de l'utilisation de ces systèmes. Elle anime un séminaire de recherche pluridisciplinaire qui analyse l'influence que les systèmes d'information et d'aide à la décision peuvent exercer sur la démocratie dans les organisations. **[Langages au travail : enjeux de pouvoir et d'émancipation, p. 30]**

**Jean-Michel SAUSSOIS** est Professeur émérite à ESCP-Europe, docteur en sociologie, diplômé d'HEC. Lors de la création en 1990 de l'ANVIE (Agence Nationale pour la Valorisation Interdisciplinaire des sciences de l'homme et de la société auprès des Entreprises), il en sera le délégué général pendant trois ans. Ses recherches sur le travail ont porté sur la nature du travail des cadres dans les organisations privées et publiques. Il est membre du comité d'orientation de la revue *Sociologie du Travail*. Auteur de nombreux articles, il a publié en 2006, *Capitalisme sans répit*, Éditions La dispute ; en 2007, *Théories des organisations*, collection Repères, La Découverte, réédition en 2012, 2019 ; en 2011, *Capitalisme : un dieu sans bible. Idées reçues sur le modèle économique dominant*, Cavalier Bleu ; en 2012, *Les organisations. Etat des savoirs* (sous la direction de), Sciences humaines Editions, réédité en 2016. **[Filmer le travail, p. 90 ; Atelier : Ambivalence de l'engagement, p. 174]**

**Michèle SEBAG**, Directrice de recherche au CNRS en informatique à l'Université Paris-Saclay, s'intéresse à l'Intelligence Artificielle (IA) et à l'apprentissage de modèles à partir de données, et en particulier à leurs applications dans les domaines des sciences sociales et économiques. Ces domaines se confrontent depuis longtemps aux questions de validation et d'usage des modèles statistiques (causalité, prédictions auto-réalisatrices), qui sont au cœur de la recherche actuelle sur une IA éthique. L'échange des savoirs est ainsi primordial. **[Qualité de vie au travail et santé économique des entreprises : étude des causalités, p. 57]**

**Bernard THIBAUT** est un syndicaliste français. De 1999 à 2013, il a été le Secrétaire général de la Confédération générale du travail (CGT). Après avoir quitté le Secrétariat général, il a été élu le 2 juin 2014 administrateur du Bureau international du Travail. **[Table ronde : limites et défis du dialogue social transnational, p. 293]**

**Valérie VAN GOETHEM**, spécialiste en droit du travail, département *Governance*, Organisation internationale du travail. **[Table ronde : quels cadres juridiques pour les nouvelles formes de travail ?, p. 260]**

**Yannick VANDERBORGHT** est Professeur de sciences politiques à l'Université Saint-Louis – Bruxelles, où il est membre du Centre de recherche en science politique (CRSPo). Il est également Professeur invité à l'Université catholique de Louvain (UCLouvain), où il est rattaché à la Chaire Hoover d'éthique économique et sociale. En 2017, il a publié (avec Philippe Van Parijs) *Basic Income. A radical proposal for a free society and a sane economy*, dont la traduction française paraîtra en 2019 aux éditions La Découverte. **[Surfer plutôt que travailler ?, p. 393]**

**Pierre VELTZ**, Ingénieur général des Ponts, Docteur et HDR en sociologie, membre de l'Académie des technologies, a été directeur de la recherche, puis Directeur de l'École nationale des ponts et chaussées. En 2009, il a été nommé Délégué ministériel pour le développement du cluster du plateau de Saclay, puis PDG de l'Établissement public Paris-Saclay jusqu'en 2015. Il est l'auteur de très nombreux articles et ouvrages, dont récemment *La société hyper-industrielle, Le nouveau capitalisme productif*, Seuil, coll. « La république des idées », 2017. **[Introduction, p. 10]**

**Yves VEYRIER** est Secrétaire général de FO, élu en novembre 2018. Ingénieur des travaux de la Météorologie, syndicaliste à Météo France, il était Secrétaire confédéral de FO depuis 2004, en charge des questions internationales et européennes, puis de la communication et, enfin, du département de la Prospective et de l'Histoire. Au titre de la Confédération syndicale internationale, il est vice-président Travailleurs du Comité de la liberté syndicale de l'OIT. Porte-parole des travailleurs à la Conférence internationale du travail : principes et droits fondamentaux au travail (2012), adoption du protocole à la convention 29 sur le travail forcé (2014), commission de l'application des normes (2015). **[Table ronde : quels cadres juridiques pour les nouvelles formes de travail ?, p. 260]**

**Serge VOLKOFF** est statisticien (Administrateur Insee) et ergonomiste (HdR). Anciennement responsable des études et statistiques sur les conditions de travail au ministère du Travail, il a ensuite dirigé, entre 1991 et 2012, le Centre de Recherches sur l'Expérience, l'Âge et les Populations au Travail (CREAPT), dont il reste membre. Il est notamment auteur ou co-auteur de *Le travail avant la retraite* (Editions Liaisons, 2014), *Les conditions de travail* (La Découverte, 2014), *Les risques du travail* (La Découverte, 2015), « Conditions de travail et soutenabilité » (Rapports CEE, 2015). **[Les fins de parcours professionnels face à l'intensification du travail, p. 78]**

**Thierry WEIL**, Professeur à Mines ParisTech (I3, CNRS), fait de la recherche sur le management de l'innovation et les politiques publiques en faveur de l'innovation et de l'industrie. Il a été délégué général de La Fabrique de l'industrie, de sa création en 2011 jusqu'en 2017. Il a travaillé dans l'industrie (Thales) et la recherche, en France et dans la Silicon Valley, dirigé la recherche et l'enseignement doctoral de Mines ParisTech et été en charge de la recherche et de la technologie au cabinet du Premier ministre. Il a écrit ou coordonné plus de 200 publications et brevets. Il est membre de l'Académie des technologies, ingénieur général des mines, docteur en physique et HDR en gestion. **[Introduction, p. 10 ; Postface, p. 403]**

# Remerciements

Les organisateurs du colloque *Le travail en mouvement* tiennent à remercier les contributeurs de ces actes, ainsi que les orateurs au colloque, et l'ensemble des participants à ces journées.

Toute l'équipe des doctorants, Gabriel Boudard, Miriam Eldaya, Louise Fauvarque-Gobin, Xiao Huang, Isabelle Magne et Louise Roblin, s'est montrée particulièrement active pendant et après le colloque. Que chacun.e en soit ici remercié.e.

À La Fabrique de l'industrie, les talents d'organisatrice d'Anne-Sophie Alsif ont été mis à rude épreuve ; Dimitri Pleplé a mis à notre service son talent de vidéaste amateur ; Sharif Abdat a réalisé un annuaire des participants qui a facilité les premiers contacts ; Pauline Werth a réalisé les pages web du colloque. Merci à tous les quatre.

C'est toujours avec un immense plaisir que nous retrouvons toute l'équipe du Centre Culturel International de Cerisy, dirigé par Edith Heurgon qui fut une source d'inspiration intellectuelle pour ce colloque. Leur accueil, mobilisation et dévouement ne sont jamais démentis. Un grand merci à vous tous.

L'édition des actes de ce colloque n'aurait pas été possible sans l'investissement de notre coordinatrice éditoriale, Marie-Laure Cahier (Cahier&Co), ainsi que de notre directrice artistique, Laetitia Lafond. Les Presses des Mines dirigées par Silvia Dekorsy sont notre fidèle éditeur, merci de nous suivre dans tous nos projets.

Enfin, rien de tout ceci n'aurait pu avoir lieu sans le concours de nos généreux sponsors, l'Organisation Internationale du Travail, la chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines ParisTech et ses mécènes, La Fabrique de l'industrie, la Fondation de l'Académie des technologies, la Fondation Gabriel Péri et l'Institut Veolia, avec le soutien de l'ANDRH. Qu'ils trouvent ici le témoignage de notre gratitude.



# PARTENAIRES



## Un laboratoire d'idées pour l'industrie

La Fabrique de l'industrie est un laboratoire d'idées créé pour que la réflexion collective sur les enjeux industriels gagne en ampleur et en qualité.

Elle est co-présidée par Louis Gallois, président du conseil de surveillance du Groupe PSA, et Pierre-André de Chalendar, PDG de Saint-Gobain. Elle a été fondée en octobre 2011 par des associations d'industriels (Union des industries et des métiers de la métallurgie, Cercle de l'Industrie, Groupe des fédérations industrielles, rejoins en 2016 par le Groupe des industries métallurgiques) partageant la conviction qu'il n'y a pas d'économie forte sans industrie forte.

### Missions

Lieu de réflexion et de débat, La Fabrique travaille de façon approfondie et pluridisciplinaire sur les perspectives de l'industrie en France et en Europe, sur l'attractivité de ses métiers, sur les opportunités et les défis liés à la mondialisation.

La Fabrique organise la confrontation des points de vue et des analyses pour rendre intelligibles des réalités complexes et nuancées. Elle collabore avec l'ensemble des institutions qui peuvent concourir à la réalisation de ses missions.

Centre de ressources, La Fabrique rassemble l'information, crée de nouveaux espaces de dialogue, produit des synthèses critiques. Le site web ([www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)) permet de suivre l'actualité des débats sur l'industrie et d'y prendre part, d'être informé des récentes publications et de nos travaux, de discuter le point de vue d'experts et de proposer de nouvelles réflexions.

### Les notes de La Fabrique

Les notes de La Fabrique sont des contributions écrites aux principaux débats en cours : emploi et dialogue social, compétitivité, comparaisons internationales... Rédigées par des observateurs et des experts, elles s'appuient soit sur une analyse collective préalable (typiquement, un groupe de travail) soit sur une expérience individuelle incontestable.

Dans tous les cas, les membres du conseil d'orientation de La Fabrique sont mobilisés à trois étapes : au moment de la définition du sujet, au cours d'échanges sur les résultats émergents à mi-parcours, et lors de la validation finale de la note.

**Le Centre Culturel International de Cerisy** propose, chaque année, de fin mai à début octobre, dans le cadre accueillant d'un château construit au début du XVII<sup>e</sup> siècle, monument historique, des rencontres réunissant artistes, chercheurs, enseignants, étudiants, acteurs économiques et sociaux, mais aussi un vaste public intéressé par les échanges culturels et scientifiques.

## Une longue tradition culturelle

- Entre 1910 et 1939, Paul Desjardins organise à l'abbaye de Pontigny les célèbres **décades**, qui réunissent d'éminentes personnalités pour débattre de thèmes littéraires, sociaux, politiques.
- En 1952, Anne Heurgon-Desjardins, remettant le château en état, crée le **Centre Culturel** et poursuit, en lui donnant sa marque personnelle, l'œuvre de son père.
- De 1977 à 2006, ses filles, Catherine Peyrou et Edith Heurgon, reprennent le flambeau et donnent une nouvelle ampleur aux activités.
- Aujourd'hui, après la disparition de Catherine Peyrou, Cerisy continue sous la direction d'Edith Heurgon, grâce au concours de Jacques Peyrou et de ses enfants, groupés dans la Société civile du château de Cerisy, et à l'action de toute l'équipe du Centre.

## Un même projet original

- Accueillir dans un cadre prestigieux, éloigné des agitations urbaines, pendant une période assez longue, des personnes qu'anime un même attrait pour les échanges, afin que, dans la réflexion commune, s'inventent des idées neuves et se tissent des liens durables.
- La Société civile met gracieusement les lieux à la disposition de **l'Association des Amis de Pontigny-Cerisy**, sans but lucratif et reconnue d'utilité publique, présidée actuellement par Jean-Baptiste de Foucauld, inspecteur général des finances honoraire.

## Une régulière action soutenue

- **Le Centre Culturel**, principal moyen d'action de l'Association, a organisé près de **700 colloques** abondant, en toute indépendance d'esprit, les thèmes les plus divers. Ces colloques ont donné lieu, chez divers éditeurs, à la publication de près de **500 ouvrages**.
- **Le Centre National du Livre** assure une aide continue pour l'organisation et l'édition des colloques. **Les collectivités territoriales** (Conseil régional de Basse-Normandie, Conseil général de la Manche, Communauté de Communes de Cerisy) et la **Direction régionale des Affaires culturelles** apportent leur soutien au Centre, qui organise, en outre, avec les **Universités de Caen** et de **Rennes 2**, des rencontres sur des thèmes concernant la Normandie et le Grand Ouest.
- Un **Cercle des Partenaires**, formé d'entreprises, de collectivités locales et d'organismes publics, soutient, voire initie, des rencontres de **prospective** sur les principaux **enjeux contemporains**.
- Depuis 2012, une nouvelle salle de conférences, moderne et accessible, propose une formule nouvelle : les **Entretiens de la Laiterie**, journées d'échanges et de débats, à l'initiative des partenaires de l'Association.

**Renseignements :** CCIC, Le Château, 50210 Cerisy-la-Salle, France.

Tél. 02 33 46 91 66 - Fax. 02 33 46 11 39

Internet : [www.ccic-cerisy.asso.fr](http://www.ccic-cerisy.asso.fr) - Courriel : [info.cerisy@ccic-cerisy.asso.fr](mailto:info.cerisy@ccic-cerisy.asso.fr)

## Choix de publications

- L'Activité marchande sans le marché ?, Presses des Mines, 2010
- Le symbolique et le social (Pierre Bourdieu), U. de Liège, 2005, rééd. 2017
- Vers une république des Biens communs ?, Les Liens qui libèrent, 2018
- Les nouveaux régimes de la conception, Vuibert, rééd., Hermann, 2014
- Connaissance, activité, organisation, La Découverte, 2005
- Cultures et créations dans les métropoles-monde, Hermann, 2016
- Déterminismes et complexités (autour d'Henri Atlan), La Découverte, 2008
- L'Écologie politique de l'eau, Hermann, 2017
- L'Économie de la connaissance et ses territoires, Hermann, 2010
- L'Économie des services pour un développement durable, L'Harmattan, 2007
- L'Entreprise, point aveugle du savoir, Éditions Sciences humaines, 2014
- Europe en mouvement 1. *À la croisée des cultures*, Hermann, 2018
- Europe en mouvement 2. *Nouveaux regards*, Hermann, 2018
- L'Homme des sciences de l'homme, PU de Paris Ouest, 2013
- Imaginaire, industrie et innovation, Manucius, 2016
- Individualismes contemporains et individualités, PU de Rennes, 2010
- L'Industrie, notre avenir, Eyrolles, 2015
- Intelligence de la complexité, L'Aube, rééd. Hermann, 2013
- Renouveau des Jardins : clés pour un monde durable ?, Hermann, 2014
- Jardins en politique avec Gilles Clément, Hermann, 2018
- La Jeunesse n'est plus ce qu'elle était, PU de Rennes, 2010
- La Mésologie, un paradigme pour l'anthropocène (A. Berque), Hermann, 2018
- Des possibles de la pensée (itinéraire de F. Jullien), Hermann, 2014
- Ce que la misère nous permet de repenser avec Joseph Wresinski, Hermann, 2018
- Penser la Négociation aujourd'hui, De Boeck, 2009
- De Pontigny à Cerisy : des lieux pour « penser avec ensemble », Hermann, 2011
- Prendre soin : savoirs, pratiques, nouvelles perspectives, Hermann, 2013
- La philosophie déplacée : autour de Jacques Rancière, Horlieu, 2006
- Du Risque à la menace. Penser la catastrophe, PUF, 2013
- Introduction aux Sciences cognitives, Folio, Gallimard, rééd. 2004
- Sciences de la vie, sciences de l'information, ISTE, 2017
- Des sciences sociales à la science sociale, Le Bord de l'eau, 2018
- La Sérendipité. Le hasard heureux, Hermann, 2011
- Gilbert Simondon et l'invention du futur, Klincksieck, 2016
- L'empreinte de la technique. Ethnotechnologie prospective, L'Harmattan, 2010
- Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ?, Hermann, 2018
- Villes, territoires, réversibilités, Hermann, 2013
- Le moment du vivant, PUF, 2016
- Lire Zola au XXI<sup>e</sup> siècle ?, Classiques Garnier, 2018

## Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Formation, innovation, territoires (FIT<sup>2</sup>)

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises ne trouvent pas les compétences dont elles ont besoin, tandis que de nombreux actifs cherchent en vain des entreprises où ils aimeraient travailler. Des savoir-faire disparaissent, des territoires s'étiolent, la cohésion et la prospérité de notre société sont menacées. L'organisation du travail et notre système de formation doivent impérativement s'adapter aux enjeux de la transformation numérique, de la mondialisation des chaînes de valeur, de la préservation de l'environnement et des évolutions sociétales.

C'est pourquoi le Groupe Mäder, Kea Partners, Theano Advisors, FaberNovel et La Fabrique de l'industrie ont fondé la chaire « Futurs de l'industrie et du travail : formation, innovation, territoires » (FIT<sup>2</sup>) à Mines ParisTech. Acteurs engagés dans la vie économique, la transformation des entreprises et des territoires au service de la prospérité de notre pays, ils veulent réfléchir aux moyens d'adapter le travail aux aspirations des collaborateurs, la formation aux besoins de compétences et l'action des entreprises aux attentes des parties prenantes.

La chaire FIT<sup>2</sup> produit, encourage et valorise des études sur les futurs possibles de l'industrie et du travail, ainsi que sur les politiques d'accompagnement de ces transformations. Elle analyse des pratiques d'innovation, de formation, d'amélioration de la qualité du travail et d'organisation de l'action collective. Elle anime des groupes de réflexion multidisciplinaires rassemblant praticiens et chercheurs, organise des événements pour mettre en débat ses propositions, sensibilise divers publics aux transformations de l'industrie et du travail.

### Les partenaires de la Chaire FIT<sup>2</sup>:





---

Organisation  
internationale  
du Travail

---



1919 • 2019

Unique agence tripartite de l'ONU, l'OIT réunit des représentants des gouvernements, employeurs et travailleurs de 187 Etats Membres pour établir des normes internationales, élaborer des politiques et concevoir des programmes visant à promouvoir le travail décent pour tous les hommes et femmes dans le monde.

L'OIT fut fondée en 1919, à la suite d'une guerre destructrice, afin de poursuivre une vision basée sur le principe qu'il ne saurait y avoir de paix universelle et durable sans un traitement décent des travailleurs. L'OIT devint la première agence spécialisée des Nations Unies en 1946. En 2019, l'Organisation fête son centième anniversaire.

La structure tripartite de l'OIT, où les travailleurs et les employeurs participent aux délibérations des principaux organes sur un pied d'égalité avec les gouvernements, garantit que les points de vue des partenaires sociaux sont fidèlement reflétés dans les normes du travail, les politiques et les programmes de l'Organisation.

L'OIT a pour principaux objectifs de promouvoir les droits au travail, d'encourager la création d'emplois décents, de développer la protection sociale et de renforcer le dialogue social dans le domaine du travail.

Le colloque « Le travail en mouvement » et la publication de ces actes ont bénéficié du soutien de l'OIT dans le cadre de son accord de coopération avec le gouvernement français.



Reconnue d'utilité publique, la Fondation Gabriel Péri a été créée en 2004 à l'initiative du Parti communiste français. Elle a pour but de participer à la compréhension, la diffusion et l'appropriation du patrimoine intellectuel et pratique accumulé en France et dans le monde par les luttes sociales et politiques, et par le mouvement des idées. Lieu de rencontres, d'échanges et de confrontations, elle concourt au pluralisme du débat public en mettant à la disposition de tous des outils de décryptage et de réflexion utiles au combat pour l'émancipation humaine. Prenant part à la conservation, la numérisation et l'exploitation des archives du mouvement ouvrier et communiste, elle contribue à la recherche et à la connaissance de cette histoire. Ce travail d'éclairage critique du passé et d'analyse des problématiques actuelles vise à mieux appréhender la complexité, les contradictions et les mutations de notre époque afin de défricher l'avenir.



Plateforme d'échanges et de débats, l'Institut Veolia apporte des éclairages prospectifs multidisciplinaires sur le monde en mutation et analyse les enjeux environnementaux et sociétaux des prochaines décennies. Depuis sa création en 2001, l'Institut Veolia a tissé un réseau international, formé d'experts intellectuels et scientifiques, d'universités et organismes de recherche, d'autorités publiques, d'ONG, d'organisations internationales, etc. Il intervient notamment à travers ses publications et ses conférences de haut niveau.



### **L'ANDRH, acteur de référence dans le débat RH**

Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5000 membres, organisés en 80 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. Depuis sa création, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.



FONDATION DE L'ACADEMIE  
DES TECHNOLOGIES

La Fondation contribue à réaliser les ambitions de l'Académie des Technologies pour un progrès raisonné, choisi et partagé :

- Améliorer la compréhension par le public de l'intérêt des technologies et de leurs usages ;
- Promouvoir l'enseignement des technologies dans la formation des jeunes ;
- Valoriser la contribution des technologies au développement de la France ;
- Initier et participer à des démonstrateurs pour l'introduction ou l'adaptation des technologies.

## Publications sur le travail



le **cnam**

Bidet-Mayer T., Toubal L., *Travail industriel à l'ère du numérique*, Paris, La Fabrique de l'industrie, Presses des Mines, 2016.

Bourdu E., Pérétié M.-M., Richer M., *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité*, Paris, La Fabrique de l'industrie, Presses des Mines, 2016.

Bureau M.-C., Berrebi-Hoffmann I., Lallement M., *Makers. Enquête sur les laboratoires du changement social*, Paris, Seuil, 2018.

Clot Y., Gollac M., *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Paris, Armand Colin, 2<sup>e</sup> éd., 2017.

Decréau L., *Tempête sur les représentations du travail*, Paris, Chaire FIT<sup>2</sup>, La Fabrique de l'industrie, Presses des Mines, 2018.

Falzon P. (dir.), *Ergonomie*, Paris, PUF, 2004.

Frapard M., *Les accords d'entreprise transnationaux*, Paris, La Fabrique de l'industrie, Presses des Mines, 2018.

Kalainathan D., Goudet O., Caillou P., Sebag M., Tubaro P., Bourdu E., Weil T., *Portraits de travailleurs*, Paris, La Fabrique de l'industrie, Presses des Mines, 2017.

Lallement M., *L'Âge du Faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Seuil, Points, 2018.

Magone A., Mazali T. (dir.), *Voyage dans l'industrie du futur italienne : Transformation des organisations et du travail*, Paris, La Fabrique de l'industrie, Presses des Mines, 2018.

Mini Caroline, *Ce que l'industrie offre aux jeunes ouvriers*, Paris, La Fabrique de l'industrie, Presses des Mines, 2018.

Tenezakis E., Frocrain P., *Parcours de travailleurs dans une économie mondialisée*, Paris, La Fabrique de l'industrie, Presses des Mines, 2018.

Veltz P., Weil T. (dir.), *L'Industrie, notre avenir*, Eyrolles, 2015.

IMPRESSION, BROCHAGE



42540 ST-JUST-LA-PENDUE

MARS 2019

DÉPÔT LÉGAL 2019

N° 201903.0008



# le cnam

Lieu de rencontre entre les mondes académique et professionnel, le Conservatoire national des arts et métiers est le seul établissement d'enseignement supérieur dédié à la formation professionnelle tout au long de la vie.

Créé par l'Abbé Grégoire en 1794 et dirigé aujourd'hui par Olivier Faron, le Cnam remplit trois missions principales : la formation professionnelle supérieure tout au long de la vie, la recherche technologique et l'innovation, la diffusion de la culture scientifique et technique.

Le Cnam offre des formations développées en étroite collaboration avec les entreprises et les organisations professionnelles afin de répondre au mieux à leurs besoins et à ceux de leurs salariés. Il pilote un réseau de 20 centres régionaux et de 158 centres d'enseignement, dont le siège est à Paris.

L'enseignement et la recherche sur le travail constituent un des points forts du Cnam, notamment dans le champ de l'ergonomie, de la psychologie et de la sociologie. Plusieurs laboratoires (CRF, CRTD, LIRSA, LISE) sont spécialisés sur cette question.



Le Lise (laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique) est une unité mixte de recherche du CNRS et du Cnam (UMR n° 3320), qui rassemble plus de 100 chercheur.e.s, enseignant.e.s-chercheur.e.s, chercheur.e.s associé.e.s et doctorant.e.s en sociologie, économie, sciences politiques, ergonomie, sciences de gestion et sciences juridiques. Le laboratoire est aujourd'hui dirigé par Corinne Gaudart et Christian Azaïs.

Fondé en 2004 avec pour ancrages principaux la sociologie du travail et des organisations ainsi que la sociologie de l'entreprise, le laboratoire a rapidement développé des travaux reconnus dans le champ de la sociologie des solidarités sociales et d'une sociologie politique non conventionnelle de l'économie. Le laboratoire abrite des groupes de recherche de référence reconnus nationalement et internationalement sur des sujets tel que les nouvelles formes de travail, le travail social, l'économie sociale et solidaire, les relations professionnelles ou encore le genre et les discriminations.

Les chercheur.e.s du Lise mènent des projets de recherche à forte dimension comparative et/ou internationale sur la base d'enquêtes empiriques qualitatives ou quantitatives en particulier avec l'Allemagne, l'Afrique du Nord, les États-Unis et l'Amérique latine.

# LE TRAVAIL EN MOUVEMENT

Depuis plusieurs années, les indices d'une vaste recomposition du travail n'ont cessé de se multiplier. Outre la révolution numérique dont nous commençons à peine à percevoir et à anticiper les effets multiples, il faut compter avec de nouvelles formes d'organisation des activités productives qui en appellent à toujours plus d'engagement, de responsabilisation et de collaborations horizontales au travail. À l'image des transformations qui affectent les lieux comme les temps des pratiques professionnelles, ce sont les frontières mêmes du travail qui sont aujourd'hui en train de bouger, avec le développement du salariat précaire, de la parasubordination et de la multi-activité. Les régulations comme les relations sociales en ressortent passablement ébranlées.

Convaincus du rôle nodal que joue le travail dans la cohésion de nos sociétés, **50 contributeurs** croisent les thèmes et les disciplines pour prendre la mesure des transformations en cours, repérer les constances et les innovations, mais aussi les utopies concrètes locales ou encore les enjeux mondiaux qui interpellent les gouvernements, les entreprises transnationales, les syndicats et l'Organisation internationale du travail.

Autour de l'avenir du travail, ce n'est rien de moins que le contrat social, local et global, qui se joue.