



**HAL**  
open science

**Compte rendu de lecture de: Claire Edey Gamassou et  
Arnaud Mias (coord.), Dé-libérer le travail. Démocratie  
et temporalités au cœur des enjeux de santé au travail,  
Teseo, 2021, 527 pages**

Marie Benedetto-Meyer

► **To cite this version:**

Marie Benedetto-Meyer. Compte rendu de lecture de : Claire Edey Gamassou et Arnaud Mias (coord.), Dé-libérer le travail. Démocratie et temporalités au cœur des enjeux de santé au travail, Teseo, 2021, 527 pages. Nouvelle Revue du travail, 2022, 20, pp.[en ligne]. 10.4000/nrt.11793 . hal-03679926

**HAL Id: hal-03679926**

**<https://utt.hal.science/hal-03679926>**

Submitted on 21 May 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License



---

Claire Edey Gamassou et Arnaud Mias (coord.), *Dé-libérer le travail. Démocratie et temporalités au cœur des enjeux de santé au travail*

Marie Benedetto-Meyer

---



**Édition électronique**

URL : <https://journals.openedition.org/nrt/11793>

DOI : [10.4000/nrt.11793](https://doi.org/10.4000/nrt.11793)

ISSN : 2263-8989

**Éditeur**

Nouvelle revue du travail

**Édition imprimée**

ISBN : 978-2-7492-7405-8

ISSN : 2495-7593

Ce document vous est offert par INIST - Centre national de la recherche scientifique (CNRS)



**Référence électronique**

Marie Benedetto-Meyer, « Claire Edey Gamassou et Arnaud Mias (coord.), *Dé-libérer le travail. Démocratie et temporalités au cœur des enjeux de santé au travail* », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 20 | 2022, mis en ligne le 12 avril 2022, consulté le 21 mai 2024. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/11793> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/nrt.11793>

---

Ce document a été généré automatiquement le 16 février 2023.



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

---

# Claire Edey Gamassou et Arnaud Mias (coord.), *Dé-libérer le travail. Démocratie et temporalités au cœur des enjeux de santé au travail*

Marie Benedetto-Meyer

---

## RÉFÉRENCE

Claire Edey Gamassou et Arnaud Mias (coord.), *Dé-libérer le travail. Démocratie et temporalités au cœur des enjeux de santé au travail*, Teseo, 2021, 527 pages.

- 1 Cet ouvrage collectif massif, de plus de 500 pages, coordonné par Claire Edey Gamassou et Arnaud Mias, rassemble vingt chapitres issus de communications au colloque du GIS Gestes (Groupe d'études sur le travail et la santé au travail) qui s'est tenu en novembre 2019.
- 2 Comme nombre d'ouvrages collectifs issus d'évènements scientifiques, on y trouve une mosaïque de contributions, qui peuvent donner l'impression d'un assemblage hétéroclite autour de quelques thèmes larges. Mais on peut y voir aussi un état des lieux très précieux du monde du travail – qui plus est, juste avant le début de l'épidémie de Covid – et de la recherche en sciences sociales s'y rapportant.
- 3 Se dessinent, ainsi, au gré des contributions, la grande variété des situations de travail et des interrogations qu'elles suscitent, d'autant que les éditeurs ont laissé une grande latitude aux contributeurs dans la forme et le contenu des contributions, de la revue de littérature aux recherches exploratoires, en passant par des résultats d'enquêtes qualitatives ou statistiques, ou encore des récits d'expérimentations.
- 4 Le premier constat est donc celui de la vitalité des travaux de recherche sur le monde du travail et ses évolutions, de la diversité des terrains, ainsi que de la pluralité des

méthodes et des disciplines s'intéressant à ce sujet, puisque l'économie, la sociologie, les sciences de gestion et la psychologie sont représentées.

- 5 L'ouvrage est organisé en quatre parties thématiques. La première se centre sur les temporalités du travail et du hors travail, la deuxième aborde les conditions de travail et les relations d'emploi, la troisième analyse des initiatives en termes de renouveau organisationnel et la dernière s'intéresse aux innovations managériales. Ces axes sont croisés avec le sujet de la santé au travail et, de manière plus originale sans doute, avec la question de la démocratie.
- 6 Avant d'ouvrir une discussion générale, présentons rapidement les quatre parties de l'ouvrage et les éléments saillants, à défaut de pouvoir rendre compte précisément, faute de place, de chacune des contributions.
- 7 La première partie porte sur la question des temporalités du travail, sujet ancien qui a connu, comme le rappelle Marc Loriol en introduction, une réactualisation certaine avec la crise sanitaire de 2020-2021, posant sous un nouveau jour les risques liés à l'intensification du travail, l'articulation entre vie privée et vie professionnelle ou entre travail et hors travail. Les six contributions de cette partie décrivent : les effets des horaires atypiques (L. Weibel), longs (M.-A. Gautier), de nuit (M. Bèque), fragmentés (J. S. Carbonell), mais également les temporalités liées à l'absence de déconnexion numérique (E. Vayre, A.-M. Vonthron et Maëlle Perissé) ou de frontière entre travail et hors travail (L. Joxe). Les auteurs les analysent selon plusieurs dimensions : les inégalités de genre, la difficile conciliation des temps privés et professionnels, les risques pour la santé (fatigue, maladies cardiovasculaires pouvant mener au décès), les collectifs de travail, la préservation de l'intime et l'addiction (que cela soit à l'alcool, la drogue ou à internet). Cette partie permet de mettre à jour la permanence et l'importance des pressions temporelles et la dégradation des conditions de travail, face à l'impératif de flexibilité toujours croissant.
- 8 La deuxième partie interroge tout d'abord, à travers trois premiers chapitres empiriques contrastés, les conditions de travail au prisme des statuts d'emploi, cette fois encore dans des univers variés : femmes de ménages salariées dans l'hôtellerie (Saphia Doumenc), techniciens freelances du spectacle vivant (Robin Casse), sous-traitant-es du nettoyage et de la sécurité (Laurence Lizé). Nadine Thévenot insiste, en introduction, sur le « caractère ambivalent des déterminants traditionnels des conditions d'emploi et de travail » (p. 160), parmi lesquels on peut citer : la précarité économique qui contraint à accepter des tâches et des conditions de travail difficiles, parfois le cumul d'emplois ou des bifurcations professionnelles ; la complexification des formes organisationnelles (sous-traitance en cascade) ; et l'éclatement des collectifs. Les ressources, comme la famille ou les organisations syndicales, qui permettent des formes de résistances, sont inégalement réparties et ne réduisent que faiblement les risques d'isolement, d'invisibilisation ainsi que de perte de sens. Sur ce dernier point précisément, Thomas Coutrot et Coralie Perez closent la partie d'un quatrième chapitre qui souligne, comme d'autres auteurices de cette partie de l'ouvrage, qu'au-delà des statuts d'emploi, c'est l'insécurité, liée aux réorganisations et restructurations, la financiarisation ou la standardisation du travail, qui constituent des facteurs détériorant la perte de sens au travail, celle-ci reposant sur le sentiment d'utilité, la cohérence éthique et la capacité d'apprentissage ou de développement.
- 9 Les quatre chapitres de la troisième partie s'intéressent à l'organisation démocratique du travail, dont Muriel Prévot-Carpentier souligne, en introduction, la polysémie du

terme, sur lequel nous reviendrons. Ces chapitres offrent davantage un éclairage sur différents modes d'organisation du travail dit alternatifs : les start-up (Marion Flécher), une communauté de développeurs (Yannick Fondev), l'organisation d'une rédaction de webjournalisme (Valentina Grossi) et le monde contrasté des Scop (Anne Catherine Wagner). Les contributions permettent de souligner les tensions fortes au sein de ces modèles : entre liberté affichée et contrôle intériorisé dans les start-up ; entre fonctionnement en « communauté » et organisation complexifiée par la croissance des effectifs chez les développeurs ; entre souplesse et nécessité de règles communes dans les rédactions web ; entre idéal égalitaire et écarts croissants au sein des Scops. Ces travaux soulignent l'importance des effets de socialisation des membres de ces organisations nouvelles ou alternatives pour évoluer en leur sein, en comprendre les règles tacites et les comportements attendus, et participer à la construction de règles partagées.

- 10 La dernière partie rassemble six contributions sur le thème des innovations managériales, d'une part, et du recours au droit, d'autre part. À partir d'enquêtes ou d'interventions sur l'innovation ascendante dans une grande entreprise (Anca Boboc et Jean-Luc Metzger), sur la qualité de vie au travail dans des établissements de santé (Cathel Kornig et Christophe Massot) ou sur les actions publiques en faveur de la formation (Béatrice Delay et Anne-Lise Ulmann), les auteurices s'interrogent sur les intentions comme sur les effets de la mise en œuvre des dispositifs d'innovation, pour en souligner, là encore, le caractère ambivalent. Ceux-ci mobilisent des variables individuelles comme les compétences techniques et relationnelles (A. Caillé, C. Jeoffrion), ou la détention de capitaux sociaux et relationnels, afin de permettre aux salariés de se saisir des « marges de jeu » (A. Boboc et J.-L. Metzger). Mais il apparaît surtout nécessaire de faire reposer l'innovation : soit sur des dispositifs d'accompagnement permettant la « reformulation des problèmes » au plus près du travail réel (C. Kornig et C. Massot) ; soit sur une réflexion organisationnelle favorisant la construction de sens (E. Chevallier et J.-C. Coallier) ; ou sur la mise en place d'un cadre d'action structuré pour engager les processus délibératifs (B. Delay et A.-L. Ulmann). Pour clore cette partie, Jean-Philippe Tonneau propose une contribution originale sur le recours au droit par les syndicats dans des contextes de licenciements et restructuration. Le droit apparaît comme un ressort de mobilisation, favorisant l'instauration d'un rapport de force ou les négociations. L'implication des avocats permet, par ailleurs, de « monter en généralité » des affaires et leur donner une dimension politique.
- 11 En conclusion de l'ouvrage, Thomas Coutrot offre un point de vue général sur les transformations des entreprises, les modes de gouvernance et de management ayant des effets délétères sur la santé au travail, au point de, parfois, être qualifiés de « harcèlement moral institutionnalisé », comme ce fut le cas lors du procès de France Télécom en 2019. L'auteur identifie des leviers pour prévenir les risques, comme : retrouver des instances de représentations du personnel en matière de condition de travail et de santé ; cadrer juridiquement les formes pathogènes de management ; et redonner un droit d'expression aux salariés. En tissant des liens entre autonomie, amélioration des conditions de travail, rôle des institutions et citoyenneté, ce chapitre conclusif permet d'ouvrir des perspectives sur ce que pourrait être une libération du travail.

- 12 À la lecture de ces différentes contributions, plusieurs constats émergent. C'est tout d'abord le contraste entre les différentes situations décrites qui saisit au fil de la lecture.
- 13 *D'un côté*, les chapitres des première et deuxième parties dressent un tableau très noir des situations de travail, en termes de conditions de travail comme de conditions d'emploi, pour des métiers essentiellement *peu qualifiés*. Pour ces derniers, les *espaces de délibération sont minces*, pour ne pas dire inexistantes. Les salariés sont pris de plein fouet dans la flexibilisation du marché du travail, la précarité, l'effritement des collectifs et la perte de sens. Les inégalités de statuts d'emploi, de genre, de niveau de qualification semblent se renforcer mutuellement et créer des situations de travail toujours plus contraintes, sous l'effet de dominations toujours plus massives. Les conséquences sur la santé, très bien documentées dans différents chapitres, sont éloquentes.
- 14 *D'un autre côté*, les troisième et quatrième parties de l'ouvrage concernent principalement un univers de *travailleurs et travailleuses diplômés* : développeurs, journalistes, cadres dans une grande entreprise, etc. Ce sont eux qui sont davantage concernés par la mise en place de nouvelles formes organisationnelles et d'innovation managériales, portant sur des promesses de « délibérations ». Plus diplômés, ils sont détenteurs de ressources et de dispositions qui leur permettent de « jouer le jeu », sinon d'adhérer à ces nouvelles formes organisationnelles. Si deux contributions font le récit d'expérimentations visant des publics plus larges – dans les établissements de santé ou les petites entreprises –, leur succès repose sur un fort accompagnement et l'implication d'institutions ou sur un cadrage juridique favorisant la mise en place de dispositifs.
- 15 La lecture transversale de l'ouvrage peut donc faire craindre une forte différenciation et des inégalités croissantes entre : d'une part, les entreprises qui maintiennent des formes d'organisation traditionnelles, hiérarchiques, avec des prescriptions fortes en matière d'exécution du travail... et qui emploient de la main-d'œuvre moins qualifiée ; et, d'autre part, celles qui se saisissent des discours prônant une rupture avec le taylorisme et la bureaucratie.
- 16 Une autre interrogation émerge de la lecture de l'ouvrage. Elle porte sur *l'idéal démocratique* dont plusieurs chapitres se font écho, et qui recouvre des acceptions différentes selon les contributions. Le sujet n'est pas nouveau, mais prend des formes sans doute différentes depuis quelques années, ce qui transparaît clairement à la lecture de l'ouvrage.
- 17 *La démocratie en entreprise* est en effet un sujet ancien. Rappelons qu'il était associé, dans les années 1970, à l'idéal d'autogestion, puis à la question de la représentation des salariés – dont les lois Auroux ont été un emblème controversé<sup>1</sup> – ou encore au management dit « participatif » prôné dans les années 1980, avec des dispositifs comme les cercles de qualité, dont A. Boboc et J.-L. Metzger rappellent, dans leur chapitre, le caractère ambigu. L'expression démocratie d'entreprise a trouvé, plus récemment, une autre dimension. Le mouvement des entreprises libérées<sup>2</sup> a, en effet, pu donner l'impression de proposer une sorte de nouveau modèle de participation aux décisions : fondé sur la capacité d'agir des individus, il ne s'appuierait pas sur les instances représentatives et n'irait pas au bout d'un idéal de démocratie participative directe. Tout en prenant une certaine distance avec le mot d'ordre de « libération », certains chercheurs retiennent finalement la question de la délibération comme source de démocratisation du fonctionnement des organisations<sup>3</sup>.

- 18 Il est intéressant de noter, enfin, que la démocratie d'entreprise a été également réinterrogée à l'occasion des débats qui ont donné lieu à la loi Pacte et aux travaux sur les « entreprises à mission<sup>4</sup> ». Cette fois, la démocratie dont il est question repose sur l'idée de *responsabilité citoyenne de et dans l'entreprise*. L'enjeu est davantage de répondre à la quête de sens et d'engagement des salarié·es, et de poser la question de la place du travail et des entreprises dans la société<sup>5</sup>.
- 19 Or l'ouvrage collectif montre comment se côtoient aujourd'hui ces différentes dimensions de la démocratie en entreprise et ces différents enjeux. Pour les distinguer plus clairement et analyser le point de vue des contributeurs sur ce point, on peut reprendre la distinction qu'opèrent C. Kornig et C. Massot (p. 430 et suivantes), à propos des différentes définitions de l'idéal démocratique.
- 20 La première est celle qui se fonde sur l'idéal autogestionnaire, toujours présent dans certaines formes d'organisations alternatives comme les coopératives ou Scop. La démocratie s'exerce ici par la participation de tous les sociétaires aux décisions concernant l'organisation. Malgré la mise en place d'instances de gouvernance, fondées sur des principes égalitaires, ce modèle présente le risque de faire naître des distinctions fortes entre salarié·es, dans la manière de se saisir des dispositifs de la démocratie participative, d'accéder à la parole, d'influencer les décisions. A.-C. Wagner montre ainsi, dans son chapitre consacré aux Scop, combien « les positions de classe et les positions dans la division du travail sont centrales pour comprendre les conceptions de la participation légitime des salariés » (p. 368). L'idéal démocratique n'exclut donc pas que se (re)jouent des formes de distinctions et d'inégalités au sein des organisations, fondées sur l'inégale répartition des ressources, que cela soit en termes de diplôme, de réseau, de socialisation à la prise de parole ou à la revendication. C'est également ce que soulignent A. Boboc et J.-L. Metzger à propos des innovations managériales introduites en entreprise, quand bien mêmes elles reposent sur des dispositifs qui semblent favoriser la participation et l'expression de tous et toutes.
- 21 La deuxième perspective, qualifiée de « gestionnaire » par C. Kornig et C. Massot, fait reposer la démocratie sur de nouvelles formes d'organisation du travail et de management, dans lesquelles la stratégie et la finalité du travail restent une prérogative de la direction, mais où la question du « comment » (p. 429) est laissée aux salarié·es. C'est cette forme « démocratique » qui est la plus souvent décrite dans les différentes contributions de l'ouvrage. Elle consiste à offrir des modes de délibération des pratiques de travail, ce que T. Coutrot (p. 517) qualifie d'autonomie opérationnelle ou d'autonomie dans la tâche, voire d'autonomie professionnelle, dans le cas où les entreprises mettent en œuvre des dispositifs visant à impliquer les salariés dans l'organisation des tâches, mais se gardent d'envisager une autonomie stratégique qui porterait sur les finalités mêmes du travail (p. 517). Les pratiques des start-up, des grandes entreprises ou des rédactions journalistiques décrites dans l'ouvrage illustrent bien l'encadrement managérial de cette forme de démocratisation de l'entreprise qui, d'une certaine manière, réactualise plus qu'elle ne dépasse le management participatif des années 1970 ou 1980.
- 22 En adoptant majoritairement une définition de la démocratie en entreprise comme « développement de la capacité à discuter et agir » (p. 429), l'ouvrage propose alors une vision finalement peu ambitieuse de ce que pourrait être la démocratie au travail, sauf si, comme le suggère Muriel Prévot-Carpentier, il s'agit d'engager un mouvement « à

partir du travail pour parvenir à une démocratisation de l'ensemble des rapports sociaux et politiques » (p. 271).

- 23 En effet, la troisième perspective de l'idéal démocratique identifiée par Kornig et Massot, celle qui impliquerait le basculement vers une démocratie citoyenne, une ouverture et un dialogue entre l'entreprise et la sphère publique ou la société civile, et engagerait une « conquête du pouvoir politique », semble bien peu abordée au fil des contributions de l'ouvrage, si ce n'est dans la question du recours au droit, aux organisations syndicales et aux institutions publiques, qui peuvent relayer et ouvrir la question de la démocratie sur un terrain plus politique.
- 24 Quel sens donner alors à cette velléité de dé-libérer le travail ? Premier pas vers un renouveau démocratique ou vieille rengaine managériale remise au goût du jour ? Gageons que, dans la lignée de cet ouvrage, de prochaines rencontres de chercheurs permettront, en croisant les terrains et les regards sur le sujet, de continuer à suivre les transformations du monde du travail et à en comprendre le sens et le renouvellement.

---

## NOTES

1. Voir, par exemple, Borzeix Annie et Linhart Danièle, « La participation : un clair-obscur », *Sociologie du Travail*, 1988, vol. 30, n° 1, 37-53.
2. Voir la discussion sur le sujet dans le dernier numéro de la NRT : <https://journals.openedition.org/nrt/9709>
3. Detchessahar Mathieu (dir.), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, 2018, Éditions Nouvelle Cité.
4. Segrestin B., « La mission, un nouveau contrat social pour l'entreprise », *Esprit*, 2018/3, 90-101.
5. Ferreras Isabelle, Battilana Julie et Méda Dominique, *Le Manifeste Travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, 2020, Paris, Le Seuil.

---

## AUTEURS

**MARIE BENEDETTO-MEYER**

LIST3N, Université de technologie de Troyes.