

# Quelle coopération ?

PAR PATRICK ROZENBLATT



DR

**Quel sens la coopération prend-elle dans le travail productif salarié ? quelles tendances et contre-tendances s'affrontent autour de ce concept dans l'organisation et la division du travail ? quels conflits se nouent autour des enjeux sociaux qui y sont liés ? Existe-t-il aujourd'hui des alternatives aux anciennes pratiques sociales et quelle importance leur attribuer ?**

Penser la coopération dans le travail productif salarié n'échappe pas plus que d'autres questions à ce processus de société en kit (1).

Pour se limiter à deux auteurs qui cherchent à repérer et qui disent des alternatives aux formes et aux finalités de la coopération productive. André Gorz, convaincu de la victoire du travail hétéronome dans la sphère de la production marchande persiste à vouloir nous convaincre qu'en matière de gestion des entreprises il n'existe pas de rationalité autre que celle du capitalisme, et nous invite en conséquence à penser la coopération mais à l'extérieur de la sphère du travail salarié pour tenter de contraindre celle-ci à se soumettre "aux soucis" -d'un socialisme écologique (2). Toni Negri nous invite lui, tout au contraire, à saisir (présupposant que le travail technico-scientifique est devenu la principale force productive "en tant que forme complexe et qualitativement supérieure du travail social"), "l'irrésistible émergence des procès productifs et institutionnels autonomes, produite par les subjectivités collectives" qui fonde "le véritable entrepreneuriat qui produit des richesses à travers une coopération du travail toujours plus étendue" (3).

Pour autant qu'elles attirent la pensée, ces thèses, ici excessivement schématisées et donc caricaturées, font apparaître quelques uns des sens que peut prendre la coopération dans le travail productif salarié, mais elles le font en nous laissant à voir "la voie". Mais, laquelle choisir ?

## Vieux concept pour tendres enjeux

*Collaborer et coopérer*, dans lesquels on trouve les mêmes racines latines spécifiant l'action de tra-

vailler avec, sont souvent frères ennemis dans un usage courant. En France, tout ce qui tourne autour de la collaboration se voit plutôt attribuer un sens péjoratif. Il ne correspond pas seulement à l'héritage du régime de Vichy, mais s'accroche, dans le monde du travail, à l'existence beaucoup plus ancienne d'une catégorie de collaborateurs à laquelle le patronat concédait, dès la fin du siècle dernier, une certaine confiance du temps où "les classes laborieuses" étaient, a priori, considérées comme des classes dangereuses. A contrario, tout ce qui tourne autour de la coopération se voit plutôt attribuer un sens valorisant. Du mouvement des coopératives aux politiques de coopération avec le tiers-monde, ce sont les valeurs de la solidarité et un certain caractère de gratuité que semble porter le vocable.

Pourtant, le fait de coopérer, c'est à dire d'agir conjointement ou ensemble, ne spécifie en rien la nature du rapport qui se constitue entre les acteurs. Trois cas de figure peuvent ici être rapidement évoqués. Parlons d'abord de la plus valorisante, celle où la coopération dans le travail productif résulte du libre choix d'association de professionnalités complémentaires. Idyllique et mythique dans nos sociétés, elle renvoie à un âge d'or en deçà du développement du capitalisme, ou maquille ce qu'était la réalité de l'organisation cloisonnée des métiers, ou donne à imaginer l'utopie d'une société à venir. Figure de luxe, aujourd'hui réservée à une infime minorité et qui, la plupart du temps, échappe au monde du salariat à l'exception peut-être, en France, de quelques fragments de la recherche et de l'enseignement.

## "Agir conjointement" mais sous quel ordre social ?

Un deuxième cas de figure peut spécifier le rapport de coopération comme résultant d'une contrainte volontaire. C'est certainement le cas le plus banal qui s'éloigne largement du précédent quant au degré de liberté qui unit les acteurs. Ainsi, sur le marché du travail, comme il est dit usuellement par les spécialistes,

1. J'ai écrit cet article pour prolonger un débat engagé dans le séminaire collectif organisé par Toni Negri, Emmanuel Videcoq et Jean Marie Vincent sur "Le concept de travail au seuil du XX<sup>ème</sup> siècle", Université européenne de recherche/Département Science Politique Paris VIII. Il fait suite à un article paru sur "La forme coordination : une catégorie sociale révélatrice de sens", *Sociologie du travail*, n°2/91.

2. André Gorz, *Capitalisme, Socialisme, Ecologie*, Galilée, 1991.

3. Toni Negri, *De la transition au pouvoir constituant*, Futur antérieur, n°2, 1990.



4. Danièle Linhart,  
*Le torticolis  
de l'autruche,*  
*Le Seuil, 1991.*

chacun, employeur et salarié, "choisit" avec qui il veut coopérer. Et lorsque le contrat est signé, il s'agit alors pour le salarié de coopérer dans la dépendance, globalement aux conditions fixées par l'employeur. Loi de l'offre et de la demande, le champ de cette figure couvre toutes sortes de rapports de travail. Puissance du concept, si illusionnante qu'elle est même capable de faire prendre pour du caviar ce qui n'en est qu'un succédané.

Sous le registre de la coopération est encore capable de se glisser une figure plus perverse qui tord le rapport social encadré légalement et contractuellement pour activer "l'agir conjointement" sous le régime de la volonté contrainte. Exemple : "J'ai besoin de volontaires, il faut le faire, il me faut votre coopération sinon nous n'y arriverons pas", langage de cinéma, langage de militaire ou de policiers, mais aussi et malheureusement langage du travail, porte ouverte aux accidents et aux maladies professionnelles, la coopération vers la mort.

En fait, parler de coopération dans le travail, c'est englober sous ce générique positif, sans les nommer, l'ensemble des principes de coordination existants et légitimés dans le concret de la relation de travail

Cette forme, coordination de principes professionnels qui, observée à un moment donné, peut donner l'apparence de la stabilité, voire de l'immobilisme est constamment l'objet de contestations, de mises en cause, car forme issue de la résolution des tensions qui traversent la complexité du rapport de travail, cette apparence de l'ordre professionnel a toujours besoin d'une plasticité à la périphérie de son territoire afin de s'ajuster aux aléas irréductibles produits par les humeurs imprévisibles de l'humain.

C'est donc bien au-delà des apparences de l'ordre social visible qu'il faut aller chercher pour tenter de saisir la nature des liens de coopération. De même qu'il faut accepter dans cette quête que la puissance d'une pensée rationnelle puisse être déstabilisée par la complexité des enjeux sociaux qui s'affrontent dans le temps autour de la nature de ce lien que nul mouvement technologique ne peut réduire à des normes standardisées.

## Les registres actuels de la coopération

Dans "Le torticolis de l'autruche", Danièle Linhart présente l'entreprise comme relevant de plus en plus d'une logique systémique combinant trois dimensions  
(4) Elle analyse comment deux d'entre elles, l'organi-

sation en services et les relations professionnelles sont entrées dans des processus de longue transformation qui bousculent les découpages antérieurs et les hiérarchies établies. Des cloisons tombent entre les différents services et les logiques professionnelles spécifiques et souvent antagoniques qui les animaient ; la participation-slogan, sous fond de déclin du syndicalisme, se traduit dans des actes plus ou moins tangibles mais qui laissent des traces : ainsi, des collectifs de travail résistent alors que d'autres s'effritent ou disparaissent, tandis que d'autres encore en profitent pour se constituer. L'enjeu principal de ces mouvements est claironné aux quatre coins des médias internes et externes à l'entreprise : il faut mobiliser les salariés, faire converger leurs efforts, saisir leur intelligence et leur savoir-faire pour gagner la bataille du "zéro défaut" et du "juste à temps".

Parallèlement, pourtant, a contrario des nombreux discours qui en vantent la mutation, la troisième dimension, celle de l'organisation du travail semble immuablement vouloir rester taylorienne. Taylorienne, c'est à dire organisant une division stricte entre travail de conception et travail d'exécution dans le double but de déposséder les travailleurs de la maîtrise du produit et d'augmenter, par un travail limité et répétitif, la productivité de chacun d'eux. Cette mobilisation de la science contre les travailleurs fonde une domination au double plan du pouvoir économique et social dont l'héritage est difficile à liquider. En effet, comment réformer, c'est à dire redistribuer les positions de chacun dans le rapport de coopération sans générer des mouvements en réactions dont personne ne peut prédire l'intensité avec laquelle ils déstabiliseraient l'ordre social professionnel.

Cela ne veut pas dire que rien ne change en matière de division et d'organisation du travail. Il y a, notamment du fait du mouvement de décloisonnement des métiers, des fonctions et des postes qui disparaissent et que d'autres remplacent. Ce mouvement implique des révisions importantes dans l'agencement des représentations des hiérarchies professionnelles, permettant par exemple à des segments importants de travailleurs ne possédant jusqu'alors aucune qualification reconnue d'en obtenir une à travers une recomposition du collectif de travail en production, processus, qu'accompagne une intensification du recours à la formation professionnelle permanente.

S'opère également une transformation importante de la configuration générale de la division du travail qui consiste en l'introduction d'une gestion décentralisée au plus près des collectifs de travail. Cette évolution souvent spectaculaire est rendue possible par le développement intensif de l'outil micro-informatique.

## Des effets pour chacun et pour tous

Le mouvement de décloisonnement des services, l'appel à la prise de parole pour améliorer la qualité, la reconnaissance de nouvelles professionnalités, l'introduction d'une dimension gestionnaire dans le travail sont autant d'éléments qui laissent entrevoir plus distinctement à chacun son positionnement et son apport, sa nature d'architecte, donc ce qu'il apporte à la conception et à la réalisation du fonctionnement de

l'établissement où il travaille. Objectivement ses champs professionnels s'élargissent et subjectivement il voit s'ouvrir devant lui des horizons qui l'entraînent ou pourraient l'entraîner loin des contingences répétitives du quotidien. En quelque sorte, même si l'espace de l'intervention professionnelle reste largement contraint, l'action et la pensée de chacun par rapport à son travail peut s'inscrire, non sans contradictions, à la fois dans le temps court du quotidien répétitif et contingent tout autant que dans le temps plus long de la vie et du développement de l'entreprise et de ses produits.

Les vides laissés par l'organisation scientifique du travail, les besoins que rencontrent le travailleur et le collectif pour mener à bien les diverses missions qui leur sont confiées, les liens que ces derniers sont amenés à avoir avec d'autres collectifs ou avec des usagers dans les services peuvent être autant de multiplicateurs susceptibles d'amplifier l'imagination professionnelle. Si tel est le cas, c'est à partir de là que la dynamique des tensions et contradictions s'accélère.

En effet, la forme de coordination des principes professionnels mise en oeuvre a pu voir certaines de ses composantes, d'ordre réglementaire, conventionnel ou coutumier évoluer, mais la notion de travail prescrit, telle une règle intangible, est loin d'avoir cessé de régner en maître. En effet, le travail prescrit est prêt, si ce n'est obligé, à tolérer les pratiques professionnelles qui viennent compléter ses lacunes ou celles qui corrigent à la marge ses invraisemblances et son irréalisme ; mais là, s'arrête ses libéralités. Il est, au-delà, par l'intermédiaire de ceux qui en sont les concepteurs, à la poursuite permanente des débordements générés par l'imagination créatrice des individus et des collectifs.

### Les enjeux de pouvoir social

Pouvoir social et économique sont ici intimement entrelacés comme deux chimères défendant l'entrée d'un nouveau monde. Comment imaginer que ceux d'en haut décident d'abandonner leurs privilèges dans ces deux registres sans opposer quelques résistances ? Au nom de quels principes suicidaires s'engageraient-ils dans une telle voie ? Seuls ceux qui sont déjà ailleurs peuvent, sans prendre de grands risques, avouer que si tel était le cas les choses seraient beaucoup plus faciles et que l'on y gagnerait beaucoup. Ainsi, tel PDG d'une grande multinationale française priant pour n'avoir plus dans l'entreprise que ses ouvriers et lui ! Dehors l'encadrement ! Mais n'est-ce qu'une belle utopie ? Ainsi, quand le patron de Péchiney, Jean Gandois, déclare dans les colonnes du Monde que dans la nouvelle usine qu'il ouvre à Dunkerque il n'y aura plus que trois niveaux hiérarchiques - le directeur, le chef de secteur et les opérateurs - dans "le cadre d'une nouvelle division du travail valorisant les potentialités et accroissant la responsabilité des salariés", on voit le discours s'inscrire dans une stratégie du possible (5).

Mais ce qui paraît réaliste dans la configuration d'une création ex nihilo le reste-t-il dans des configurations plus classiques ? On peut de manière pragmatique tenter de répondre à cette question en cernant

les enjeux particuliers autour desquels les tensions et les contradictions vont mûrir, autour desquels les conflits vont se nouer.

**Autour des enjeux de pouvoir social d'abord.** Ces enjeux couvrent un spectre large qui va bien sûr de la détentation du pouvoir de conception à la maîtrise des choix technologiques, mais y inclut aussi l'élaboration des normes légitimantes de la professionnalité qui se traduisent souvent par une mise en équivalence avec les diplômes d'Etat. Pouvoir de sélection et de structuration des classements qui atomisent les collectifs à travers la multiplication des micro positions et la culture de la distinction par le "statut social", le tout légitimé par l'idéologie ambiante de l'individualisme créateur. Les classes sociales, aux contours plastiques, et les distinctions de classes sont encore bien vivantes dans l'esprit de chacun des acteurs, et l'assurance que procure l'existence de frontières est au moins un élément de réconfort moral, un signe d'ordre rassurant.

Au total, pouvoir de dire ce qu'il faut faire et comment le faire parce que pouvoir de "la science du travail et du management" qui s'auto-proclame comme seule instance en capacité de répondre par les organisations et les dispositifs qu'elle impose aux aléas des marchés et aux besoins des consommateurs ou des usagers. Pouvoir social de reproduction des hiérarchies établies que seules les catastrophes du marché viennent bousculer quand, par exemple, le capital financier vient réclamer son dû. Souvenez-vous du crash social de *La Télémécanique*, de l'effondrement de l'échafaudage patiemment consolidé à travers la lente construction d'une "culture d'entreprise" reposant sur l'organisation d'un marché interne du travail où les signes distinctifs de la reconnaissance professionnelle se gagnaient progressivement au fil du temps !

### Quels conflits ?

Ces enjeux tenant au pouvoir social symbolique et concret se combinent à des enjeux plus économiques. La place de chacun dans la hiérarchie est liée à des contreparties financières (salaires, primes, intéresse-

#### TELEMÉCANIQUE : FIN D'UNE ILLUSION

La Télémécanique : cas d'une entreprise moderne et performante qui se trouve mangée dans le cadre d'une OPA, l'étude de l'illusion de l'unité vaut ici le détour. En effet, l'événement révèle l'existence et la disparition de l'identité du bloc productif dont l'autonomie est réduite à sa mission particulière, et auquel on retire la liberté, certes peut-être déjà toute relative, mais subjectivement très importante comme "croquant en", de penser et gérer son développement. Toute la construction sociale interne est en fait d'abord symboliquement détruite, à terme elle va l'être pratiquement (remises en cause de certains réseaux productifs, donc suppression de la fabrication de certains produits...). Tous les compromis sociaux sont automatiquement ébranlés même si durant le temps de l'OPA on peut avoir l'illusion que l'entreprise ne parle que d'une seule voix. On perçoit, plus généralement, à travers cet exemple la gouffe qui sépare le travail de fournir et le temps nécessaire en bar pour transformer quelques éléments du processus de production, certaines formes de la division et de l'organisation du travail, de la main invisible qui dans un espace-temps de quelques jours déstabilise pacifiquement tout l'édifice historiquement construit. Valeurs et croyances doivent en avoir pris un sale coup en constatant cette inégalité de fait dans la capacité à produire un changement maîtrisable au moins vu de l'intérieur.

5. Jean Gandois,  
*Le Monde*, vendredi  
16 novembre 1990.



ment) et à des contreparties en nature dont l'importance est éminemment variable selon le rang tenu. Toutes recompositions des règles de position liées aux formes de la coopération, toutes reconfigurations des frontières catégorielles marquant les confins du travail de conception et d'exécution ne peuvent se limiter à payer en signes distinctifs qui ne comprendraient pas une part substantielle en numéraire. Dès lors, il faudrait procéder à une redistribution appauvrissante pour toutes les catégories de l'encadrement proches des lieux de fabrication des biens et des services.

Une telle transfiguration de l'état des choses est-elle alors vraiment possible ? Même si, dans une lecture rationnelle-utopique des matériaux existants, on peut imaginer un support à l'éclosion de nouvelles formes de coordination dans le travail libérant les connaissances retenues de part et d'autre ; même si on peut espérer une mise à nu des oripeaux sous lesquels chacun poursuit ses propres fins pour encourager une intersubjectivité créatrice et d'autres liens de coopération, encore faut-il se demander faute d'adhérer à un déterminisme scientifique et technique à travers quels conflits, quelles médiations et quels acteurs sociaux de tels processus peuvent voir le jour ?

L'émergence de la forme coordination, à différents niveaux de l'organisation du lien social productif, apparaît, dans ce contexte, comme une forme particulière questionnant les modes de management mis en oeuvre pour organiser la production et les services dans le quotidien du travail en se présentant comme une instance non institutionnelle, dont la vocation est d'ouvrir un espace démocratique qui, sans prétendre à s'emparer du pouvoir, cherche à permettre par son existence l'éphémère mais indispensable communication et confrontation entre les parties présentes. Elle s'inscrit comme une des réponses au mouvement contradictoire qui dans le cadre de systèmes complexes tend à vouloir maintenir leur intégrité hiérarchique et fonctionnelle tout en accroissant l'autonomie et la responsabilité des collectifs de travail. En quelque sorte, la recherche d'une implication accrue des travailleurs dans

l'organisation et la gestion quotidienne du travail, qui devient un objet prégnant de négociation entre les acteurs institutionnels, aurait pour corollaire une exigence irréductible du collectif à modeler lui-même son environnement bien au-delà de l'espace-temps court dans lequel on cherche à le canaliser.

## Métamorphose ou confrontation sociale ?

La crise des formes de coordination dans l'espace de l'organisation productive, dont on a essayé ici avec un certain regard d'analyser quelques tendances, est loin de déboucher sur une métamorphose laissant apparaître un nouveau mode de *"l'agir conjointement"* qui deviendrait hégémonique et réduirait les acceptations plus anciennes dominées par des liens de forte dépendance.

Par contre, on peut identifier des volontés de bouleversement et on peut trouver quelques exemples où des compromis sont possibles sur des principes de coordination pouvant ouvrir la voie à l'acceptation d'un mode de coopération dans le travail toujours plus étendu. Mais l'accord sur les moyens d'une action rationnelle ne vaut pas métamorphose.

En quelque sorte, il est proposé à un certain type de travailleur **de devenir citoyen de l'entreprise, mais non citoyen dans l'entreprise**. La coopération peut aller très loin dans l'imbrication des apports et peut chercher à réduire les liens de dépendance pour les remplacer in vivo par l'imagination créatrice à travers le déroulement d'un processus sans cesse renouvelé. Une seule condition semble venir limiter cet élan réformiste : le changement du travail sera le seul champ de cette citoyenneté. Les autres registres qui font l'entreprise : produits, marchés, investissements... , resteront régis sous des rapports plus classiques, car sinon le citoyen de l'entreprise deviendrait citoyen dans l'entreprise et le sens des formes de coordination et de *"l'agir conjointement"* structureraient un autre mode de gouvernement des hommes et des choses.

Reste que la plus belle des stratégies ne peut que se heurter aux sensations et aux humeurs de ceux à qui elle est destinée. Il n'est pas sûr qu'à cette invitation les hommes et les femmes répondent dans les limites qui leur sont fixées. Aux sirènes des forces institutionnelles : Etat, managers ou syndicats, semble répondre un refus de mobilisation des intéressés dans le travail aux conditions fixées. Peut-être ne savent-ils pas très bien encore quelles sont leurs conditions mais une certaine curiosité permet de voir qu'à travers l'émergence du mouvement des coordinations ils les cherchent. Ils s'emparent et cultivent cette forme, lui donne le sens d'un *"espace public autonome"*, dont la vocation est *"d'assiéger"* l'espace institutionnel pour y porter le point de vue de l'intersubjectivité des individus afin de lui redonner du sens à travers un processus où le débat argumenté ne peut jamais exclure a priori le conflit comme élément dynamique du processus enclenché. A travers cette démarche mue par la confrontation sociale, ils sculptent autant d'ébauches pouvant servir à redéfinir le sens de *"l'agir conjointement"* dans le travail productif.

