

LE TRAVAIL EN ASSOCIATION : UNE DOUBLE VÉRITÉ ?

Par Jean Blairon et Jacqueline Fastrès

Pierre Bourdieu, dans son ouvrage *Méditations pascaliennes*¹, avance que le travail relève d'une double vérité.

La **vérité objective** du travail est qu'il est l'objet d'une exploitation et le vecteur d'une aliénation.

Exploitation, dans la mesure où l'intégralité du fruit du travail ne revient pas à ceux qui l'ont réalisé, loin s'en faut ; il suffit de penser à la rémunération des actionnaires, à l'exigence qui est souvent la leur d'un « rendement à deux chiffres » pour comprendre de quoi il est question. Le thème marxiste de l'extorsion de la plus-value illustre cette thématique.

Aliénation, dans la mesure où le capitalisme parvient à faire travailler pour les visées d'autres, en « motivant » cadres et travailleurs à « se donner » à fond pour d'autres bénéfiques que les leurs.

Le travail est cependant aussi redevable d'une **vérité subjective** qui se situe à des niveaux tout autres : le travail procure un fondamental sentiment d'utilité sociétale : on fait partie de la société dans la mesure où on contribue à la produire par le biais de ce qu'on fabrique ; le travail est aussi l'occasion de vivre une expérience de créativité collective : par exemple, on invente des manières de faire pour « sortir la production », pour s'entraider ; enfin, le travail peut être l'occasion de contacts sociaux qui échappent au contrôle de la maîtrise : libres, ils font en partie au moins pièce à la subordination.

En ce sens, le travail donne plusieurs *raisons d'être*.

Pierre Bourdieu, attaché à combattre la domination sous toutes ses formes, dénonce le fait que la vérité subjective puisse masquer (et donc faire admettre) la vérité objective du travail ; il met ainsi en lumière un des mécanismes de l'aliénation :

(...) l'investissement dans le travail, donc la méconnaissance de la vérité objective du travail comme exploitation, qui porte à trouver dans le travail un profit intrinsèque, irréductible au simple revenu en argent, fait partie des conditions réelles de l'accomplissement du travail, et de l'exploitation.

(...) Les travailleurs peuvent concourir à leur propre exploitation par l'effort même qu'ils font pour s'approprier leur travail et qui les attache à lui par l'intermédiaire des libertés, souvent infimes et presque toujours « fonctionnelles » qui leur sont laissées et sous l'effet de la concurrence née des différences – par rapport aux ouvriers spécialisés, aux immigrés, aux jeunes, aux femmes – qui sont constitutives de l'espace professionnel fonctionnant comme champ².

Il paraît à ce titre important, non seulement de n'oublier aucune des deux vérités, mais surtout de creuser les relations entre les deux vérités du travail qui, pour opposées qu'elles soient, entretiennent des relations d'une grande complexité.

1 Bourdieu, « La double vérité du travail », in *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997, pp. 243 et sq.

2 P. Bourdieu, *op.cit.*, p. 243.

I. DES RELATIONS COMPLEXES ENTRE LES DEUX VÉRITÉS, DES ENJEUX DE POUVOIR

L'exemple de l'organisation scientifique du travail, sous l'impulsion de l'ingénieur Taylor, est particulièrement éclairant.

Danièle Linhart réalise une description très parlante du mouvement de dépossession qui articule les deux vérités du travail dans ce cadre. Elle rappelle ainsi que les détenteurs du capital n'avaient aucune connaissance de la matérialité du travail :

À l'époque, c'est-à-dire à la fin du XIXe siècle, lorsqu'un capitaliste décide de monter une entreprise, il possède l'argent, mais pas la connaissance ni les savoir-faire. Pour produire, il fait donc appel à des ouvriers et des compagnons qui organisent eux-mêmes le travail.

La grande invention organisationnelle de Taylor consiste à ce que la direction puisse réunir – et s'approprier – l'ensemble des connaissances détenues par les ouvriers, les classer, en faire la synthèse, puis en tirer des règles, des process, des prescriptions, des feuilles de route. Bref, in fine, à ce que la direction puisse dire aux ouvriers en quoi consiste leur travail. Il s'agit d'un transfert des savoirs et du pouvoir, des ateliers vers l'employeur, et d'une attaque en règle visant la professionnalisation des métiers.

On voit comment une telle attaque peut détruire la vérité subjective du travail : réduit à des gestes professionnels que l'on doit poser sans avoir à y réfléchir, le travail « taylorisé » devient mécanique, parcellaire ; la chaîne vise à isoler (en cassant les occasions de solidarité et la possibilité même de l'auto-organisation) et aussi à rendre dépendant (d'un mouvement que l'ouvrier ne commande pas).

La justification par la science (il s'agit d'une organisation « scientifique » du travail) est le vecteur de l'aliénation :

Cette réorganisation fait émerger de nouveaux professionnels, des ingénieurs et des techniciens. Ceux-ci ont une masse de connaissances et d'informations à gérer et à organiser, afin de mettre en place des prescriptions de travail, à partir des connaissances scientifiques de l'époque. On a donc pris l'habitude de présenter le taylorisme comme une organisation « scientifique » du travail, sachant qu'à partir du moment où la science décide, ce qui en ressort est nécessairement impartial et neutre.

C'est évidemment faux : l'organisation du travail proposée par Taylor, qui était consultant au service des directions d'entreprises, est profondément idéologique. Elle a systématiquement et sciemment dépossédé les ouvriers de ce qui fonde leur force, leur identité, et leur pouvoir : le métier et ses connaissances. L'objectif est d'installer une emprise sur les ouvriers, de façon à ce qu'ils ne travaillent pas en fonction de leurs valeurs et de leurs intérêts, mais en fonction de ce qui est bon pour les profits de l'entreprise et l'enrichissement de leur employeur³.

En termes de relations entre les deux vérités du travail, avec le taylorisme, nous avons donc, dans un premier temps, une dépossession de tout ce qui fait la vérité subjective du travail (dont des savoirs et des modes d'organisation propres) ; puis une éradication des composantes de celle-ci (mécanisation, rupture des solidarités collectives, appauvrissement de la contribution ouvrière).

Tout cela est justifié par la « science » (aliénation), au service, bien entendu, de l'exploitation.

3 Les citations du travail de Danièle Linhart sont tirées de <https://multinationales.org/fr/actualites/daniele-linhart-les-methodes-de-management-centrees-sur-le-savoir-etre-des>

Aujourd'hui, nous pouvons trouver le mouvement apparemment complètement inverse : c'est le patronat qui réintroduit dans le travail la dimension subjective dont il se fait le garant (et qui sert évidemment ses intérêts, notamment en diffusant la fiction « on est tous dans le même bateau » – c'est-à-dire « nous n'avons que des intérêts qui sont communs »).

On leur propose par exemple des massages, de la méditation, des activités destinées à créer des relations avec leurs collègues. Certaines entreprises distribuent des bracelets pour que les salariés puissent comptabiliser leurs heures de sommeil. C'est très intrusif. L'organisation moderne du travail est un perfectionnement des méthodes de Taylor et de Ford : les directions s'occupent de tout, tandis que les salariés s'engagent totalement pour leur entreprise, avec l'esprit « libéré ».

Il s'agit toujours de faire croire aux salariés que ce qui est réalisé l'est pour leur bien. La logique du profit, la rationalité capitaliste deviennent l'opportunité pour les salariés de faire l'expérience de leur dimension spécifiquement humaine. D'ailleurs, les qualités qui leur sont demandées relèvent de dimensions qui vont au-delà du professionnel : il s'agit de l'aptitude au bonheur, du besoin de se découvrir, de la capacité à faire confiance, à mobiliser son intuition, son sens de l'adaptation, à faire preuve de caractère, d'audace et de flexibilité. La notion de « savoir-être » est d'ailleurs devenue l'un des axes forts de la nouvelle gestion des salariés préconisée par le Medef⁴.

On voit ici le retournement opéré : c'est, d'après les maîtres du travail, la vérité objective du travail qui fournit la seule occasion aux salariés de vivre sa vérité subjective, pendant que celle-ci fait l'objet d'intrusions sans précédent, au service, précisément, de l'exploitation.

Pour des résultats allant toujours dans le même sens : dans les entreprises contemporaines (dont un nombre conséquent se disent « libérées » (sic)), comme l'indique Danièle Linhart, *on partage tout, sauf les bénéfices*⁵.

Les **conflits de vérité** structurent ainsi, de multiples manières, les conflits sociaux en matière de travail. Cette clé de lecture conduit parfois à considérer ces derniers d'une manière autre que l'apparence.

Ainsi de cette interview d'une déléguée syndicale que nous avons pu réaliser. Dans son secteur d'activités, les travailleurs ont « conquis » un droit à télé-travailler 3 jours semaines. Elle constate que pour les travailleurs, il s'agit de victoires en matière de vérité objective : on peut épargner des frais de garderie, dépenser moins en trajet, être présent pour une livraison... Mais ces victoires se paient au niveau de la vérité subjective du travail : perte du collectif, perte des moments informels où se construit une auto-organisation, perte de liens de socialité... Ces « victoires » renforcent en réalité la tendance à l'individualisation de la relation de travail, ce qui ne peut qu'affaiblir le contre-pouvoir qui s'appuie toujours sur des logiques collectives.

4 D. Linhart, *op.cit.* Le Medef est l'équivalent français de la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB).

5 D. Linhart, *L'insupportable subordination des salariés*, Toulouse, Erès, 2021.

II. MAIS QU'EN EST-IL LORSQUE LE TRAVAIL EST ASSOCIATIF (ET QU'IL EST EN LUI-MÊME, DANS SES VISÉES COMME DANS SON ORGANISATION, UN CONTRE-POUVOIR) ?

L'associationnisme comme alternative

Nous devons nous souvenir qu'au XIX^e siècle, les mouvements sociaux et politiques entendaient s'opposer à une domination qui était autant politique qu'économique et sociale. La Commune de Paris, par exemple, prônait l'associationnisme, mouvement théorique et pratique qui revendiquait à la fois :

- la liberté absolue de s'associer ;
- l'organisation de la production de telle manière que les ouvriers soient les bénéficiaires intégraux des fruits de leur travail ;
- une capacité à s'auto-organiser ;
- une solidarité qui avait un double objectif : éradiquer le paupérisme ; développer la logique du travail en association dans toutes les corporations.

Les "associations ouvrières de production" "avaient pour but de substituer à la méthode traditionnelle de production, effectuée au bénéfice d'un patron, des associations d'ouvriers appartenant aux mêmes corps de métier et vendant directement, et pour leur compte, leur production. L'ouvrier devenait ainsi propriétaire de son travail et une partie des bénéfices réalisés devait servir à financer d'autres associations". (tome 1, p. 53). Bertin, secrétaire de la commission du travail, de l'Industrie et de l'Échange recense ainsi 42 associations le 14 mai 1871 (c'est-à-dire l'activité d'association dans 42 métiers)⁶.

Citant Bernard Noël, auteur du *Dictionnaire de la Commune de Paris*, nous avons, dans une analyse précédente, mis en avant l'enjeu d'une émancipation qui n'est pas conçue de manière individuelle, mais universelle :

Bernard Noël rappelle enfin l'existence de l'Association internationale des travailleurs, qui eut un succès considérable, notamment en Belgique. Il la présente comme suit : « Dès que la classe ouvrière commença à prendre conscience d'elle-même, elle prit également conscience de l'universalité de sa condition et de ses problèmes. Telle est même la caractéristique principale de sa prise de conscience, qui entraîne la volonté d'une émancipation, jamais particulière, jamais limitée, mais universelle⁷. » (tome 2, p. 2)

Nous avons là l'affirmation et l'expérimentation d'une organisation et de la production alternative à l'organisation capitaliste du travail.

6 J. Fastrès, « Le fait associatif dans l'histoire », <https://intermag.be/images/stories/pdf/rta2018m02n3.pdf>

7 *Ibidem.*, citation du *Dictionnaire de la Commune de Paris* établi par l'écrivain Bernard Noël et publié en deux tomes chez Flammarion à Paris en 1978. Pour une présentation du travail de l'écrivain, voir <https://atelier-bernardnoel.com/dictionnaire-de-la-commune/>

L'héritage associacionniste

Certes depuis les expérimentations de la Commune de Paris, les choses ont pu beaucoup évoluer. Mais il reste dans le travail en association bien des dimensions inspirées par l'associacionnisme, dont il est important de mentionner l'héritage, traduit en loi en 1901 en France et en 1921 en Belgique.

- Une association se crée librement et correspond à des choix de valeurs, libres eux aussi ; la question du profit ne fait pas partie des visées : l'association déploie ses actions « sans but lucratif » ; elle constitue un « être moral » (ce que le droit traduit par « personne morale ») guidé par des valeurs librement choisies, sur base d'un refus de l'état des choses ou d'un désir de création.
- L'employeur lui-même ne prélève aucun profit ; il exerce ses prérogatives (et notamment de vérification de la fidélité aux engagements fondateurs) de manière désintéressée ; il agit au nom de « l'être moral » qu'est l'association en étant garant de ses engagements.
- Des mécanismes de participation permettent une auto-organisation ; celle-ci inclut une exigence forte de concordance entre les visées qu'on se donne (pour les autres, pour la société) et la manière dont on s'organise à l'interne pour y arriver : par exemple une association qui voudrait combattre la désaffiliation sociale, en mettant en avant les richesses et potentialités de tous (même si ce potentiel, pour certains, manquant d'appuis, est dilapidé pour assurer leur survie), ne peut, dans sa politique du personnel, que s'imposer d'engager des personnes qui ont eu un tel parcours de désaffiliation et y ont produit des connaissances et des pratiques qui peuvent être utiles à tous)⁸.

Ces éléments conduisent à prendre en compte que, dans une association héritière de l'associacionnisme, nous avons affaire à un triple employeur :

- les représentants de l'être moral qui sont les garants des engagements fondateurs – engagements qui impliquent chez les travailleurs une part importante d'engagement si ce n'est de militance) ;
- les commanditaires, qui bénéficient de l'action associative, mais à qui celle-ci reconnaît un rôle si actif dans les actions réalisées qu'il leur appartient de la conduire en quelque sorte⁹ ;
- les pouvoirs publics qui, reconnaissant le bien-fondé de certains engagements, les agrément et les soutiennent en tant que concourant à l'intérêt général ; cette dimension peut être porteuse de la visée universelle pointée par Bernard Noël à propos de l'associacionnisme.

Mais tout ceci conduit-il à dire que le travail en association, en tant qu'alternative à la production capitaliste, en tant que contre-pouvoir, échappe à la double vérité du travail ?

On ne peut répondre d'office par l'affirmative.

8 Nous résumons ici une contribution à l'analyse institutionnelle du fait associatif, cfr par exemple J. Blairon, « L'institution comme passion de réalisation », https://intermag.be/images/stories/pdf/instit_1.pdf, 2004. Sur le dernier point, voir l'étude réalisée par RTA pour le SPP intégration sociale « Situations de désaffiliation sociale et politique d'emploi », <https://intermag.be/images/stories/pdf/etude-miroir-vagabond.pdf>

9 C'est, rappelons-le, la position de M. Hicter dans sa conception de la démocratie culturelle ; pour lui, l'animateur socio-culturel a deux employeurs : le public au service de qui il se place et celui qui l'engage. (M. Hicter, « Animation et démocratie culturelles », in *Pour une démocratie culturelle*, Bruxelles, Direction générale de la Jeunesse et des loisirs du Ministère de la Communauté française et Fondation Marcel Hicter pour la Démocratie culturelle, 1980, pp. 287 et sq. Dans le champ artistique, on trouve une conception semblable dans le mouvement des *Nouveaux Commanditaires*, <http://www.nouveauxcommanditaires.eu/fr/23/le-commanditaire>

L'effet paradoxal du développement du modèle associatif

Ce qu'on appelle « le secteur associatif » où se trouvent – mais pas seulement – des « êtres moraux » qui se situent dans le sillage de l'associationnisme, est aujourd'hui un secteur très important.

En 2020, l'Institut des Comptes Nationaux publie un communiqué de presse consacré aux poids de la sphère associative dans l'économie belge. Le communiqué s'ouvre sur le résumé suivant :

- *L'activité des ISBL [Institutions sans but lucratif, N.D.A.] génère près de 5% du PIB chaque année.*
- *La santé et l'action sociale constituent le terrain privilégié de l'activité des associations.*
- *La dynamique de création d'emplois y est supérieure au reste de l'économie¹⁰.*

La Fondation Roi Baudouin s'est fait une spécialité de l'étude du monde des associations (dont elle fait partie). Son dernier « baromètre des associations » fournit les données suivantes :

La Belgique est riche de son tissu associatif. C'est un maillage dense, qui compte 140.188 associations actives au quotidien (5/11/2022). Leur action contribue à la cohésion sociale, à la solidarité, à l'accès à la culture ou aux soins¹¹. Des salariés et des bénévoles viennent chaque jour en aide aux personnes en difficulté, insufflent de la créativité dans nos quartiers, organisent des événements sportifs, des débats, des échanges culturels. C'est un cœur qui bat et irrigue notre démocratie d'une créativité sans cesse renouvelée.

Ces associations sont aussi des acteurs économiques dynamiques qui emploient 538.857 personnes (31/12/2021)¹².

Remarquons que l'importance des institutions sans but lucratif s'accompagne d'un développement de la logique salariale en son sein, ce qui est compréhensible dans la mesure où une contribution sociétale revendiquée et reconnue s'accompagne de demandes de rétribution appropriée.

Le secteur associatif comme employeur quitte ainsi de plus en plus les pratiques et l'image d'un secteur d'insertion dans des postes aussi provisoires que précaires (comme le « fameux » « Cadre Spécial Temporaire »¹³) pour devenir un « acteur économique dynamique » qui crée proportionnellement plus d'emplois que d'autres secteurs¹⁴.

Cette évolution constante est porteuse d'une revendication, compréhensible, que le travail en association soit considéré, au fond, comme « un travail comme un autre » ; elle est un des effets des succès dont l'alternative associative est porteuse et de la structuration subséquente du secteur comme secteur.

10 <https://www.nbb.be/doc/dq/f/dq3/nfbc.pdf>. Le sigle ISBL désigne les Institutions sans but lucratif.

11 La dimension critique (de contre-pouvoir), apanage de bien des associations, reconnue par la charte associative adoptée en 2009 au titre de résolution par tous les parlements francophones, est curieusement absente de cette énumération.

12 <https://kbs-frb.be/fr/zoom-barometre-des-associations-2022>

13 J.-L. De Brouwer et H. Dumont, <https://www.cairn.info/revue-interdisciplinaire-d-etudes-juridiques-1983-2-page-121.htm>

14 Cfr P. Artois « Le passage du travail à l'emploi dans l'associatif en Belgique », <https://www.cairn.info/revue-les-politiques-sociales-2013-2-page-7.htm>

Une logique d'assimilation est ainsi observable, notamment au niveau législatif : le Ministre Geens a été à l'initiative d'un « Code des Sociétés et des Associations » (CSA) qui regroupe dans un même ensemble les Sociétés capitalistes et les associations¹⁵.

Mais cette revendication et son corollaire (la tendance à l'assimilation) réintroduit des fonctionnements de « double vérité du travail », notamment par rapport au vol ou au délitement des éléments de la vérité subjective qui anime les travailleurs en association.

Des contraintes externes aliénantes

Nous avons vu ci-dessus que le travail en association pouvait mobiliser un triple employeur, dont l'État, qui peut reconnaître (et subventionner) un travail considéré comme relevant de l'intérêt général. Dans ce cas, la puissance publique incarne la marche vers l'universel.

Un renversement de valeurs

Nous observons cependant une tendance lourde de l'employeur public à introduire comme critère de pertinence du travail en association des exigences de plus en plus fortes de programmation de l'action : découpage de l'action en objectifs et en étapes, projection dans le temps, estimations quantitatives de tous ordres, création d'« indicateurs » abstraits pour « évaluer » l'action, etc.

On perçoit immédiatement que de telles normes dépossèdent de son rôle et de sa place le deuxième commanditaire, le public de l'action, « partenaire de plein droit¹⁶ » de celle-ci.

Si le public est considéré comme un commanditaire de l'action légitime, l'action associative ne peut partir que de lui en tant que donneur d'ordre. Le travail revêt dès lors un caractère ascendant, est fait d'expérimentations, d'essais et d'erreurs, mais aussi de refus et de désirs, d'un travail collectif et réciproque d'émancipation, absolument incompatible avec des exigences instrumentales de programmation.

L'employeur légal peut rester l'institution mais le vrai employeur est le groupe qui est premier intéressé, avant les pouvoirs publics, avant les animateurs eux-mêmes. Il y a beaucoup à débattre sur les devoirs et droits par rapport au groupe¹⁷.

La démocratie culturelle implique l'apprentissage de l'auto-organisation partagée avec le public et la prise de responsabilité de tous (l'engagement), hors lesquels il n'y a pas d'émancipation possible. Introduire des exigences de programmation, c'est donc dénaturer la vérité subjective du travail en association.

Un retour larvé du taylorisme

Les exigences de programmation introduisent dans le temps de l'action la logique que le taylorisme avait imposé à l'espace. Les modes d'organisation inventés par les ouvriers y sont traduits par ses ingénieurs en gestes mécaniques dépourvus de réflexion et ces gestes sont articulés dans une chaîne qui prend les commandes du travail collectif.

Dans la logique programmatique (objectifs déployés en étapes, elles-mêmes traduites en résultats attendus), la chaîne est temporelle, mais elle est une chaîne à part entière ; son organisation doit être capitalisée par les concepteurs (excluant le public) avant l'action, qui devient alors exécution mécanique d'un plan.

15 Ph. Mahoux, « Controverses sur l'identité associative », <https://intermag.be/images/stories/pdf/rta2018m02n2.pdf>

16 Selon l'expression de F. Tosquelles.

17 M. Hicter, « Animation et démocratie culturelles », in *Pour une démocratie culturelle*, Bruxelles, Direction générale de la Jeunesse et des loisirs du Ministère de la Communauté française et Fondation Marcel Hicter pour la Démocratie, p. 288.

L'aliénation des responsables associatifs, des travailleurs et du public s'opère au nom d'une modernisation nécessaire, d'une prétendue efficacité et se pare volontiers d'une aura pseudo-scientifique.

Le poids des consultants internationaux

On peut s'étonner de ce retournement, qui empêche le travail en association de rester un laboratoire d'alternatives à l'organisation capitaliste du travail.

On peut aussi s'interroger sur l'origine de ce renversement, la Belgique francophone se caractérisant en principe par une conception subsidiaire de l'État, comme le rappelle Olivier Vanhée, Directeur général adjoint du Service général d'inspection de la Culture :

Le regard de l'Inspection des services ou du régulateur en général doit être replacé dans un contexte plus large en matière de culture et de politique socioculturelle : nous ne sommes pas dans un état planificateur. En Fédération Wallonie-Bruxelles, historiquement, depuis un siècle ce sont les mouvements sociaux qui créent les politiques socioculturelles¹⁸.

La montée en puissance et la généralisation du recours par les pouvoirs publics aux cabinets capitalistes internationaux de consultance nous paraissent constituer une des causes efficaces de ce renversement.

Qui sont ces cabinets ?

Dans leur *Sociologie de la bourgeoisie*, Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot pointent l'apparition des membres de ces cabinets dans les comités exécutifs des cercles où se rencontrent les membres de la grande bourgeoisie :

Les membres du comité exécutif de l'Automobile Club de France occupent en général des postes de responsabilité dans l'économie et la finance. L'industrie de l'automobile et celle du pétrole voisinent, au club, avec la banque par des postes élevés dans les institutions internationales. Ces responsabilités se complètent avec la présence dans des sociétés aux activités mondiales, d'audit et de conseil fiscal, en l'occurrence Deloitte et PwC¹⁹.

Les auteurs montrent le rôle de soutien à la fraude fiscale que remplissent ces cabinets d'audit.

(...) ce ne sont pas seulement les fraudeurs qui font fi des solidarités nationales, mais aussi tous les avocats fiscalistes qui les conseillent dans la construction de leurs montages opaques. Ces avocats sont regroupés dans quatre grosses sociétés de services, les Big Four. La société Deloitte est en tête de ce palmarès avec un chiffre d'affaires, en 2015, de 34,2 milliards de dollars (30 milliards d'euros) et 210 400 salariés à travers le monde. La deuxième, PricewaterhouseCoopers (PwC) talonne le champion, avec un chiffre d'affaires de 33,9 milliards de dollars pour 195 433 salariés. Tandis que Ernest & Young brasse 27,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires, fruits de l'activité de 188 000 employés. Le petit dernier, KPMG, a fait 24,8 milliards de dollars (21,9 milliards d'euros) grâce à 188 000 salariés²⁰.

18 https://www.assisesdelaprevention.be/wp-content/uploads/2023/01/pv_2_chantier_8.pdf

19 M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot, *Sociologie de la bourgeoisie*, 4ème édition, Paris, La Découverte, 2016, p. 13.

20 M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot, *op.cit.*, p. 76.

Les deux auteurs montrent comment se fabrique un grand bourgeois, notamment par sa définition : il ne devrait rien à *sa position dans les rapports de production, tout en lui devant tout*. Rien, parce que c'est sa nature et les mérites individuels de sa personne qui sont supposés le faire, alors qu'il doit ses privilèges à l'accumulation de capitaux divers, grâce à *sa profession, à ses fonctions, à ses possessions* et surtout au soutien de sa classe.

Pure individualité étrange, qui doit nombre de ses caractéristiques à l'appartenance au groupe de pairs. L'habileté bourgeoise est dans ce tour de passe-passe qui permet d'esquiver l'objectivité de la situation dans la subjectivité de sa définition²¹.

On ne peut que s'étonner de l'emprise de ces cabinets capitalistes internationaux sur l'État²², comme si les outils qu'ils construisent ne transportaient pas avec eux l'idéologie du milieu où ils ont été conçus, ses visées et ses effets : l'impunité dans le libre service des richesses de tous ordres.

L'impéritie des dominants se nourrit de l'égoïsme de classe, de la volonté de jouir des voluptés de la richesse, sans que le sort des masses miséreuses du tiers-monde ou celui des pauvres des pays dits riches leur apparaisse jamais²³.

On comprend donc difficilement que les pouvoirs publics remettent leurs décisions stratégiques dans les mains de ces organismes internationaux de consultance et encore moins qu'ils imposent aux associations de rendre raison de leur action en utilisant des modèles et outils qui ont été conçus pour servir et renforcer la domination de classe.

On le comprend d'autant moins que bien des signaux d'alerte se font entendre, pour dénoncer, d'une part, les conflits d'intérêt qui sont présents dans les marchés conclus avec ces firmes et, d'autre part, le peu d'efficacité de leur action.

Le Monde Diplomatique publie ainsi en octobre 2023 les « Confessions d'un repentir de Mc Kinsey », qui met notamment en lumière que la firme a manipulé les chiffres des résultats de son intervention dans un complexe pénitentiaire à New York pour faire croire à l'efficacité de son intervention. L'auteur exprime aussi sa gêne devant le travail de modélisation qu'on lui demande pour un service public en charge de l'immigration, administration dont il devient comme un employé permanent : il s'agit d'arriver, par un recrutement massif à faibles exigences, à ce que ce service public atteigne ces objectifs : « *Arrêter plus d'individus à ressources constantes* » et « *expulser les individus plus rapidement* ».

Il dit ainsi :

J'ai donc appris à me cacher derrière les feuilles de calcul et les diapositives, pour construire des modèles de recrutement dont je redoutais la mise en œuvre²⁴.

Plus près de nous, *La Libre Belgique* publiait récemment une série d'articles dénonçant l'omniprésence de la firme Deloitte en Région bruxelloise, le coût de ses interventions, le peu d'efficacité de celles-ci et la présence de conflits d'intérêts. Citons par exemple cette interview de Patrick Goffaux, professeur de droit administratif à l'ULB :

21 *Ibidem*, p. 85.

22 Voir aussi notre analyse J. Blairon et Ph. Mahoux, « Le pouvoir politique des firmes de consultance internationales : une analyse institutionnelle », <https://intermag.be/images/stories/pdf/rta2022m02n2.pdf>

23 M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot, *op.cit.*, p. 117.

24 G. Lovely, « Confessions d'un repentir de Mc Kinsey », *Le Monde Diplomatique*, octobre 2023, p. 23.

Quand l'administration qui diligente la procédure administrative est confrontée à un problème et qu'elle vous consulte parce qu'elle n'a pas l'expertise en droit, vous conseillez quelque chose et elle décide de suivre ou pas votre avis. C'est différent du cas où des boîtes de consultance conçoivent tout un système et gèrent tout le système. C'est une mission beaucoup plus large. Le risque de conflit d'intérêts est beaucoup plus grand et le risque d'abandon du pouvoir de décision à ces autorités est plus grand. Le risque de porosité idéologique est également plus grand²⁵.

Une enquête réalisée par un « Pôle Investigation » regroupant les rédactions des médias du groupe IPM (*L'Avenir, La Libre, La DH, Paris Match, Moustique, LN24*) dénonce pareillement les pratiques d'« entre soi », les stratégies d'infiltration, l'organisation de la dépendance des services publics :

"En Belgique comme ailleurs en Europe, Deloitte et d'autres exploitent l'image de sérieux que leur confère leur activité de certification des comptes pour mieux noyauter les États, au demeurant parfaitement consentants, depuis les ministères jusqu'aux collectivités territoriales." Ainsi témoigne anonymement une personne dont la carrière l'a conduit à collaborer étroitement avec les sociétés de conseil. Et d'ajouter : "Ils font également du réseautage via leur association d'alumni qui occupent des postes clés un peu partout, de même qu'ils pratiquent le débauchage de fonctionnaires expérimentés en les appâtant avec des salaires mirobolants". (...)

Sous couvert d'anonymat lui aussi, l'ancien patron d'un important organisme régional bruxellois nous confie : "On organise structurellement l'impuissance des services publics, ce qui ouvre un boulevard aux cabinets de conseil"²⁶.

En France, les journalistes M. Aron et C. Michel-Aguirre ont consacré un livre à expliquer *Comment les cabinets de conseil ont pris le contrôle de l'État*. Ils montrent ainsi comment la non connaissance des matières conduit les consultants à imposer des grilles toutes faites. Un inspecteur d'une quarantaine d'années témoigne :

« J'ai mené, dit-il, de nombreuses missions conjointes pour l'Inspection des finances, où nous avons été obligés de travailler en doublon avec des consultants. Des jeunes gens à la tête très bien faite mais qui ne connaissent strictement rien à l'État. » (...) Lors de missions à l'Opéra de Paris pour développer le mécénat d'entreprise, les consultants se sentaient à l'aise. Mais sur des sujets plus techniques, ils sont perdus. Ou alors ils arrivent avec des grilles toutes faites. (...) La vérité c'est que les politiques entretiennent une forte suspicion vis-à-vis des corps constitués parce qu'ils ne peuvent pas les assujettir. Et je pense que le temps n'est pas loin où on ira jusqu'à externaliser la fabrique de la loi. J'ai bien dit la fabrique de la loi, ce qui est la nature et le sens même de l'Administration !²⁷ »

Le taylorisme, tel qu'en lui-même

Plus précisément encore, les deux journalistes décrivent le modus operandi de ces « jeunes gens à la tête très bien faite » ; nous y retrouvons, trait pour trait, la pratique des ingénieurs mobilisés par Taylor, à savoir le vol des connaissances ; les auteurs citent à l'appui Didier Migaud, président de la Cour des comptes :

25 P. Goffaux, interview du 13/12/2023, *La Libre Belgique*.

26 F. Loore, « L'administration bruxelloise débourse des sommes colossales auprès de Deloitte : "On organise structurellement l'impuissance des services publics" », *La Libre Belgique*, 13/12/2023.

27 Interview de « Rémy », in M. Aron et C. Michel-Aguirre, *Les infiltrés, Comment les cabinets de conseil ont pris le contrôle de l'État*, Paris, Allary éditions, 2022, p. 87.

« Les productions des consultants, écrit-il, ne donnent que rarement des résultats à la hauteur des prestations attendues. Des analyses effectuées par les chambres régionales des comptes, il ressort que nombre de rapports de mission utilisent essentiellement des données internes, se contentent de copier des informations connues ou reprennent des notes ou des conclusions existantes. » Le plagiat est un reproche récurrent fait aux cabinets de conseil, qui eux-mêmes en plaisantent. L'une des blagues favorites dans le milieu ? « Le propre du consultant est de prendre la montre du client pour lui donner l'heure²⁸. »

Nous retrouvons donc ici le vol des composantes de la vérité subjective du travail au profit du renforcement de sa vérité objective : l'exploitation et l'aliénation.

Mais ici le « jeu » se joue à trois : la transformation en prescriptions des éléments volés fait le profit des firmes capitalistes de consultance, dépèce l'État en l'empêchant de jouer son rôle, l'oblige à se faire le relais normatif de leurs « grilles toutes faites » pour les associations, les assujettissant de manière indirecte, les privant de leur pouvoir d'alternative, les neutralisant, tuant la vérité subjective de leur travail.

Le travail en association devient un travail de sous-traitance où le commanditaire de l'action (le public) n'a plus aucun rôle et où le sens même de l'action est perdu, comme est perdu le sens même de l'État.

Des difficultés internes

La réintroduction de la double vérité du travail peut cependant avoir aussi une cause interne. Nous avons eu l'occasion de l'observer lors d'interventions institutionnelles dans plus d'une association ces dernières années.

Le poids et l'importance du « secteur associatif » en fait, nous l'avons dit, un « secteur comme un autre » en matière d'emploi.

Il s'ensuit que le travail en association peut attirer des candidats qui ne sont guère engagés et encore moins militants, au sens où Marcel Hicter entendait le terme – qui exclut la logique d'embrigadement :

Un animateur engagé dans un processus de démocratie culturelle n'est pas un « technicien des relations », mais avant tout le militant d'un changement social. Il n'y a pas de démocratie culturelle sans engagement et il n'y a donc pas de démocratie culturelle sans suggestions d'engagement. (...) Ici se pose une question-clé : « le temps n'est-il pas venu de revaloriser la notion de militantisme ?²⁹ »

Il peut arriver que ce type de travailleur s'inscrive de lui-même dans le courant majoritaire de l'individualisation de la relation de travail, dont nous avons vu qu'elle était une stratégie patronale de lutte contre la vérité subjective du travail au profit de sa vérité objective.

Dès lors, par un retournement de fronts complet et des plus curieux, c'est le travailleur associatif lui-même qui, en revendiquant pour lui-même (pour ses « besoins ») des éléments qui déconstruisent le collectif, mine la vérité subjective du travail en association, qui est toujours collective.

L'exemple de la revendication d'un télé-travail structurel en association est une illustration de ce retournement, puisqu'il contribue au délitement du collectif et surtout ne peut que fragiliser la place du commanditaire, parfois tenu à distance autant que possible, considéré comme ingérable, violent, dangereux...

28 M. Aron et C. Michel-Aguirre, *op.cit.*, p. 51.

29 M. Hicter, « Animation et démocratie culturelles », *op.cit.*, p. 291.

Dans certains cas, la revendication d'un télé-travail structurel cache mal qu'il s'agit d'une demande individuelle de diminution du temps de travail avec maintien du salaire, en se tenant bien à l'abri des exigences d'une lutte collective et solidaire qui pourrait l'obtenir pour tous (surtout pour les métiers plus pénibles).

Un autre exemple est la sensibilité au consumérisme que Marcel Hicter considérait comme l'ennemi de la démocratie culturelle : pour certains, le travail (ne parlons pas de l'engagement dans le travail) doit s'adapter par rapport aux envies de se trouver ou se retrouver que promettent d'assouvir des activités de vacances ou de loisirs organisées par l'industrie du tourisme ; lorsque ces envies deviennent prioritaires, elles recourent à l'aliénation et la manipulation de la vérité subjective du travail exposées par Danièle Linhart³⁰ :

La destruction des collectifs de travail, et le développement de l'individualisation dans la gestion des « ressources humaines », s'inscrivent-ils dans cette même ligne idéologique ?

Évidemment. C'est particulièrement vrai en France où l'individualisation systématique de la gestion des salariés a été enclenchée par le patronat au milieu des années 1970, avec toujours cette excuse officielle de la prise en compte des aspirations profondes des salariés et de leur besoin d'autonomie. Cela s'est fait en réaction aux mobilisations de 1968. Il y a eu du côté du patronat une peur très forte de la capacité de contestation massive qui s'est exprimée en 1968, sous la forme de trois semaines de grève générale avec une occupation des usines. Ce moment a été d'une violence inouïe pour les chefs d'entreprise qui ne veulent surtout pas que cela se reproduise.

Depuis, tout a été mis en place pour individualiser la relation entre les entreprises et les salariés, et la relation de chacun à son travail. On a instauré des primes et des augmentations de salaire individualisées, ainsi que des entretiens individuels qui mettent le salarié seul face à son employeur pour définir des objectifs individuels – assiduité, disponibilité, qualité de la coopération avec les autres, attention aux ordres, implication, augmentation de la productivité, et j'en passe...

Un troisième exemple est le désir de reconnaissance individuelle, qui peut contribuer aussi au délitement du collectif (et donc de la vérité subjective du travail). A ce sujet, le psychologue du travail Yves Clot rappelle qu'il existe dans les environnements de travail un *patrimoine transpersonnel dont personne n'est propriétaire, mais dont chacun est comptable*³¹ (nous disons : a fortiori dans le travail en association).

C'est par rapport à ce patrimoine collectif que doivent se poser les questions de reconnaissance :

*Car le socle de la reconnaissance, qu'on ramène trop vite à une reconnaissance par autrui, tient dans la possibilité de se retrouver dans ce qu'on fait. Il tient à la vérification répétée à plusieurs voix qu'on peut se reconnaître dans **quelque chose qui transcende les circonstances intersubjectives** et en quoi on peut laisser son empreinte. Quand on ne peut plus répondre de ce « quelque chose », on ne fait plus « autorité dans son travail », on s'y perd. On n'est plus reconnaissable parce qu'on n'est plus en l'état d'être l'auteur **de quelque chose de reconnu en dehors de soi, au-delà de soi**³².*

Ces trois exemples concrets (revendication structurelle de télé-travail, logique consumériste au poste de commande, revendication d'une reconnaissance individuelle) montrent la montée en puissance d'un individualisme qui peut compromettre, dans le travail en association, sa spécificité collective et subjective.

30 (Interview de D. Linhart in <https://multinationales.org/fr/actualites/daniele-linhart-les-methodes-de-management-centrees-sur-le-savoir-etre-des>)

31 Y. Clot, « Le travail aux soins de ceux qui le font », in *Le travail à coeur, Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010, 2015, pp. 180 et sq.

32 Y. Clot, « Le travail bien fait à l'épreuve du collectif », in *op.cit.*, pp. 176-177.

Ce travail de déconstruction, souvent involontaire, se produit en quelque sorte à fronts totalement renversés puisque c'est le travailleur lui-même qui prône une assimilation à ce dont l'association cherche à représenter une alternative, tandis que l'employeur tente de rester le garant des visées fondatrices. La vérité subjective du travail en association s'en trouve réduite au profit non d'une exploitation, mais de l'affaiblissement de la lutte générale contre l'exploitation.

Conclusion

Dans cette analyse, nous sommes parti du thème de la double vérité du travail avancé par Pierre Bourdieu. Nous avons tenté dans un premier temps de montrer que les conflits de vérité entre la vérité objective et la vérité subjective du travail étaient structurants pour les luttes relatives au travail, aujourd'hui comme hier.

Nous nous sommes alors demandé ce qu'il en était du travail en association ; en tant qu'héritier de l'associationnisme, le travail en association revendique un rôle d'alternative par rapport à l'organisation capitaliste du travail ; la dimension d'exploitation et d'aliénation en sont en principe absentes, pendant qu'est reconnue à part entière la vérité subjective du travail.

Est-ce à dire que le travail en association échappe aux conflits de vérité dont nous avons indiqué le caractère structurant dans les luttes à propos du travail ? Pas d'office.

L'introduction de plus en plus fréquente par les pouvoirs publics de modèles normatifs, conçus par les cabinets de consultance internationaux et qui imposent aux associations de se couler dans une logique programmatique nuisent considérablement à la vérité subjective du travail et affaiblissent le caractère d'alternative du travail en association. Celui-ci peut aussi être compromis, souvent involontairement, par des revendications individuelles qui trouvent leur origine paradoxale dans le succès même de l'employeur associatif. L'aliénation est forte, dans ce cas, puisque ce peut être les travailleurs eux-mêmes qui affaiblissent les engagements et la militance dont l'association est porteuse, qui affaiblissent le rapport à ce « quelque chose » qui transcende les individus et les rapports intersubjectifs à l'intérieur des associations, comme le pose Yves Clot :

(...) au travail, il ne suffit pas d'être reconnu par quelqu'un. Encore faut-il se reconnaître dans quelque chose : une histoire commune, un produit, une technique, un langage, une marque, un métier, une carrière. Sans ce « quelque chose » qui donne, au moins de temps en temps, un minimum de fierté, il devient difficile d'« être quelqu'un » au travail. Il n'y a pas de bien-être sans bien-faire³³.

Dans les deux cas, celui des contraintes externes ou celui des renversements internes, ces évolutions se réalisent au détriment du public des associations, qui se voit dépossédé de son rôle de commanditaire de l'action, dans un recul catastrophique de la lutte contre les inégalités.



Pour citer cette analyse

Jean Blairon et Jacqueline Fastrès, asbl RTA, « Le travail en association : une double vérité ? », *Intermag.be*, RTA asbl, février 2024, URL : www.intermag.be/.

33 Y. Clot, *Le travail à coeur, Pour en finir avec les risques psycho-sociaux*, Paris, La Découverte, 2010,2015, p. 195.