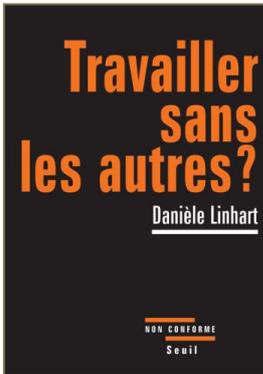


## ENTRETIEN AVEC DANIÈLE LINHART, AUTEURE DE « TRAVAILLER SANS LES AUTRES ? »

Par Jean Blairon et Quentin Mortier



La lecture du livre « Travailler sans les autres ? » de Danièle Linhart (Paris, Gallimard, 2009) prolonge utilement celle de « Perte d'emploi, perte de soi » (voir la présentation de cet autre livre dans le même dossier). C'est qu'il s'agit pour l'auteure de faire le point sur un ensemble d'enquêtes réalisées à l'écoute de diverses situations de travail. Situations de travail en milieu privé (ainsi au sein de collectifs d'ouvrières d'abattoirs) comme en milieu public (comme La Poste française), ce qui permettra à l'auteure de croiser les analyses en observant un étonnant chassé-croisé. Comme elle nous le dira dans l'interview que nous avons réalisé d'elle (voir ci-dessous) : « il est sidérant que toute la bataille

identitaire que mène le management moderniste dans les entreprises, sur base de la table rase, pour faire advenir un nouveau type de salarié engagé, loyal, qui est capable de se défoncer pour ses objectifs et sa mission est effectivement quelque chose qui ressemble de très près à l'idéal du fonctionnaire ou de l'agent d'État. ». Elle ajoute : « Ce sentiment de servir à quelque chose et de pouvoir se dévouer pour la mission de service public est exactement l'état d'esprit que le management privé cherche à implanter dans ses propres entreprises, sauf que c'est sur un terreau qui est un terreau de mise en concurrence, un terreau de pression, un terreau de non-reconnaissance justement du travail. Et donc ça ne peut pas marcher, ça ne peut pas marcher... ». Dans le même temps, par un surprenant paradoxe, on voit les directions du secteur public se tourner vers les logiques managériales du privé. N'est-il pas surprenant, se demande Linhart, de « voir le secteur public importer en son sein des pratiques individualisantes, des pratiques de mise en concurrence, et éroder ainsi une motivation au travail bien réelle chez ses agents, alors que les entreprises privées se lancent au même moment à la conquête de postures au travail et de motivations calquées sur ce que semble brader le secteur public » (p. 127). Se rendre compte de ce ballet improbable et pourtant bien réel entre logiques privées et publiques ne permet-il pas, au moins, de le questionner, de l'interrompre, voire de l'inverser ?

Ces enquêtes ont pour point commun la grande place qu'elles laissent à l'écoute de la parole des travailleurs. Cette écoute qui fait par exemple placer l'auteure, en préambule de son ouvrage, quelques expressions populaires (plutôt que savantes) : « Aller au chagrin. Aller au charbon. Aller à la mine. Travailler pour gagner sa vie. ». Cette parole populaire qu'empruntent unanimement les personnes licenciées dans la cadre de fermeture ou restructuration : « J'ai donné vingt ans de ma vie à cette entreprise... et regardez où je me retrouve : dehors ! » (p. 27). Danièle Linhart voit dans la modernisation à l'œuvre, dans les entreprises privées comme dans les services publics, la remise en cause de la dimension altruiste du travail, de sa contribution altruiste à la société. Au sens où « travailler, c'est contribuer à faire exister la société, et ce sentiment, présent dans la conscience collective, nourrit tout rapport au travail » (p. 23), comme l'a montré Durkheim, un des pères de la sociologie qui s'est très tôt intéressé à la question du travail et de sa division sociale.

La conclusion est nette et apporte une autre réponse à la question posée en 1893 par Durkheim (qui voyait dans la division sociale du travail une forme de solidarité) : « Le travail devient



---

INTERVIEW DE DANIELÈ LINHART, AUTEURE DE « TRAVAILLER SANS LES AUTRES ? »

un lieu d'affrontement de tous contre tous, d'affirmation de soi aux dépens des autres, de réalisation de désirs égocentrés, à distance de l'expérience de contraintes partagées, nécessaire à l'existence d'une société. » (p. 211). Le suicide au travail, qui défraie la chronique en France (alimenté par le cas de l'entreprise publique privatisée France Télécom), devient tragiquement pour certains travailleurs la seule manière de résoudre ces contradictions qui apparaissent dans un contexte d'où les collectifs ont disparu et qui repose sur et contribue à une individualisation croissante. Ce phénomène des suicides (autre sujet d'étude de Durkheim) revient à supprimer le point d'interrogation qui ponctue le titre du livre. Nous nous inspirerons quant à nous de ce titre mais en le modifiant au préalable comme suit : « Travailler avec les autres ! ». Nous analysons en effet pour le moment les pratiques internes d'une association socio-culturelle<sup>1</sup> qui est parvenue à agencer des formes particulièrement intéressantes de reconnaissance dans le cadre de la relation de travail (qui est d'ailleurs, dans le cas étudié, vue comme une forme particulière d'une relation plus large entre personnes et entre les personnes et un territoire), de surcroît vers un public composé partiellement de personnes dont on pourrait dire qu'elles sont en voie de désaffiliation. Nous vous en reparlerons. L'étude en question sera publiée avant la fin de cette année 2010.

Mobilisés par la lecture de ses derniers ouvrages, nous avons demandé à Danièle Linhart de pouvoir réaliser une interview vidéo, ce qu'elle a aimablement accepté. Nous l'avons rencontrée chez elle le 6 avril 2010. Lors de cet entretien, nous avons évoqué successivement deux de ses récents ouvrages : « Perte d'emploi, perte de soi », d'une part ; « Travailler sans les autres ? » d'autre part. Ci-dessous se trouve la retranscription intégrale de la deuxième partie de l'interview. Dans un autre document<sup>2</sup> se trouve la retranscription intégrale de la première partie de l'interview. Les deux parties sont réunies dans le cadre du montage vidéo visible sur [www.intermag.be](http://www.intermag.be) et divisé en huit chapitres transversaux.

*Quentin Mortier*

- 
1. Pour une première analyse de cette association, lire Jean Blairon et Jacqueline Fastrès, « Lutttes culturelles, Lutttes sociales. Analyse institutionnelle d'une association culturelle », dans *Intermag*, décembre 2006 ; disponible sur [www.intermag.be](http://www.intermag.be).
  2. Entretien avec Danièle Linhart, auteure de « Perte d'emploi, perte de soi », dans *Intermag*, juin 2010.



INTERVIEW DE DANIELÈ LINHART, AUTEURE DE « TRAVAILLER SANS LES AUTRES ? »

## La centralité du travail dans la société : utilité marchande et utilité sociale

✎ Jean Blairon : Essayons de monter un peu en généralité par rapport au cas de l'entreprise Chausson<sup>3</sup>, essayons de comprendre la place du travail dans notre société. A ce sujet-là, vous avez une première thèse non conforme : le travail, même s'il se raréfie, est de plus en plus central dans la société.

✎ Danièle Linhart : Oui, je crois que c'est une réalité paradoxale de l'évolution de nos sociétés et qui est liée à l'essence même de la logique capitaliste. C'est-à-dire que le capitalisme pour perdurer a besoin de se nourrir d'un marché en perpétuelle extension ou approfondissement. Il y a de nouveaux services et de nouveaux produits et de nouveaux biens qui sont marchandisés en permanence pour la survie du capitalisme, et qui se substituent à des rôles sociaux ou à des activités sociales qui auparavant n'étaient pas marchands, qui étaient hétéronomes. Du coup, ce dont on s'aperçoit c'est qu'il y a une sorte de désertification qui s'opère autour des rôles professionnels. **C'est-à-dire que quand on ne travaille pas, il n'y a pas beaucoup d'activités sociales auxquelles on puisse se livrer, qui donnent du sens, qui aient de la valeur et qui permettent de se légitimer en quelque sorte dans notre société.** L'aboutissement auquel on est arrivé maintenant ce sont, en France en tout cas, les fameux chèques-services, avec lesquels vous pouvez monnayer n'importe quelle activité. Donc : faire donner le bain à vos enfants quand ils sortent de l'école par des jeunes, leur faire donner des cours ou leur faire faire leurs devoirs, ou même faire faire par un petit jeune votre jardin, ou faire faire le ménage, n'importe quelle activité. Vous pouvez la monnayer, vous donnez un chèque service, vous payez des charges sociales là-dessus, tout est compris, tout est simplifié. On voit comme il y a une marchandisation grandissante de toutes les activités sociales. **Ce qui fait que ce qu'on pouvait faire auparavant, qui avait du sens, est toujours concurrencé par un professionnel en quelque sorte. Tout ce qu'on faisait en amateur auparavant devient l'objet de professionnalisation marchande.** Par des gens qui le font mieux, qui sont censés le faire mieux, à des tarifs qui ne sont pas très prohibitifs parce qu'il y a cette concurrence, il y a ce mauvais marché du travail, il y a cette mondialisation. Quand on ne travaille pas actuellement, quand on n'a pas un travail professionnel marchand, et bien on a le sentiment de n'avoir aucune utilité dans la société, de ne servir à rien, de n'être pas légitimé par les autres, de n'être pas validé. **Pour être validé dans notre société, il faut l'être par le biais du salaire qui signifie en définitive que quelqu'un est prêt à payer pour vous, parce que vous valez quelque chose.** On est dans cette logique-là et, du coup, tout le monde est précipité vers la sphère du monde du travail pour pouvoir prendre pied de façon citoyenne et légitime dans la société, pour avoir un sentiment de contribuer à cette société. Donc un sentiment de légitimité, un sentiment de valeur. Tout ce qu'on fait en tant que bénévole a une moindre valeur. Il y a un paradoxe qui fait que, c'est ce que disent les bénévoles, lorsqu'ils sont dans les associations, et qu'il y a des décisions importantes à prendre au niveau du CA, on ne leur demande pas de prendre part au vote. Parce que, étant des bénévoles, ils sont considérés comme de moindre valeur, comme n'ayant pas la légitimité à peser sur l'avenir de l'association. Oui, ce sont des bénévoles et des amateurs. Tout ce qui amateurisme, bénévolat est de plus en plus dévalorisé,

3. Voir Danièle Linhart, Perte d'emploi, perte de soi, Toulouse, Erès, 2009 et la présentation qui en est faite dans Inter-mag, juin 2010 ([www.intermag.be](http://www.intermag.be)).



INTERVIEW DE DANIELLE LINHART, AUTEURE DE « TRAVAILLER SANS LES AUTRES ? »

et donc si on ne travaille pas, on n'a pas de valeur, on n'est pas légitime. Donc il faut aller travailler.

**Quand on travaille maintenant, on est pris dans cette nouvelle idéologie managériale qui prétend que tous les salariés qui méritent leur place sont les salariés qui visent en permanence l'excellence, qui sont mobiles, flexibles, disponibles, qui s'engagent à fond. Il y a une sorte de mise en cause des capacités personnelles des salariés à travers leur travail, qui fait que même si on travaille moins longtemps - parce que la durée s'est contractée effectivement -, le travail devient de plus en plus obsédant. Il est de plus en plus obsessionnel, tout le monde en permanence s'interroge sur sa capacité à gagner, à mériter sa place, à pouvoir tenir, à affronter les défis que représente le travail moderne, à trouver des solutions aux dysfonctionnements de l'organisation, à se faire bien évaluer.** Effectivement les gens ne pensent qu'à ça et sont tout le temps mis au défi, notamment par le biais des changements incessants, des réformes incessantes, sont tout le temps obligés de se remettre en question, de réapprendre, de se reformer, de se réhabituer. Effectivement, le travail prend une place de plus en plus envahissante dans les esprits, colonise les vies privées comme il ne l'a jamais fait.

## Modernisation des entreprises et subjectivité dans le travail : heurs et malheurs

👉 **Ceci dit, vos enquêtes vous ont montré que le travail ne se réduit pas au salaire, et qu'il est l'occasion d'une réelle mobilisation subjective, et qu'il est une façon pour beaucoup de participer réellement à la société.**

👈 Oui, et c'est ce qui rend d'autant plus douloureuses les évolutions managériales qui imposent des objectifs et des critères de qualité, qui sont des critères managériaux. Il y a là une véritable source de souffrance au travail. Parce que les salariés, comme ils sont effectivement fortement impliqués dans le travail en général, puisque c'est le lieu de validation, le lieu de légitimation, veulent d'autant plus faire du travail de qualité, du travail qui va être satisfaisant pour les clients, pour les usagers, etc. Or ils se trouvent confrontés à des normes de qualité qui sont souvent ISO 9000, certification, etc. **Ce sont des normes je ne dirais pas artificielles, mais des normes arbitraires d'une certaine façon, qui ne prennent pas en compte les règles de l'art, les règles du métier ou une véritable satisfaction du client.** Bien au contraire, des fois il s'agit de créer de l'obsolescence en même temps que la qualité du produit. Donc les salariés, parce qu'ils sont impliqués, parce qu'ils ont envie de faire du bon travail, parce qu'ils ont envie de contribuer à travers ce travail à la société de façon satisfaisante, se trouvent confrontés à des véritables conflits de valeur. C'est-à-dire que la qualité qui est reconnue et validée par leur entreprise n'est pas celle qu'ils auraient aimé développer en fonction de leur groupe professionnel, des règles de leur métier, de la façon dont eux-mêmes envisagent l'utilité de ce qu'ils sont en train de produire. Donc effectivement il y a une réelle implication des gens dans leur travail et qui se heurte aux conditions de la modernisation, qui relève d'une rationalité strictement économique, strictement financière, qui est décalée par rapport aux ambitions que peuvent mettre légitimement les gens dans leur travail pour pouvoir contribuer à la société.

## Trois facteurs majeurs de transformation du travail : individualisation, moralisation et précarisation

↳ Vos enquêtes montrent qu'il y a comme une véritable méconnaissance de l'implication réelle des travailleurs. Je pense à votre enquête dans les abattoirs notamment où on a l'impression que le management passe à côté du sens du travail tel qu'il est vécu par les ouvriers.

↳ Mais ça ne l'intéresse pas. **Ce qui importe au management, c'est de mettre les salariés en condition d'être le plus efficaces, le plus rentables. Et, je dirais, pour qu'il fasse l'usage de lui-même le plus efficace et le plus rentable. On est dans une logique qui vise à obtenir de la part des salariés, une adhésion telle que, plutôt que de s'opposer, de résister, de critiquer, de faire vivre des valeurs alternatives, chaque salarié se transforme en relais de la volonté managériale.**

La base de tout ça qui a totalement transformé le monde du travail depuis maintenant vingt ans, **c'est une individualisation systématique de la gestion de l'organisation du travail des salariés.** C'est très important. En même temps qu'il s'agissait de transformer les mentalités, de créer de l'amnésie, de la « table rase », pour que les gens oublient les relations conflictuelles qui caractérisaient les Trente glorieuses, en même temps il y avait cette volonté stratégique d'atomiser, pour inverser le rapport de force et pour désamorcer les possibilités de résistance des collectifs qui existaient auparavant. Ça a été très manifestement explicité en 1972 en contre-coup de mai 68 par le patronat français au cours de ses assises de Marseille. **Il s'est dit : la seule solution pour nous, c'est l'atomisation de la classe ouvrière.** Pourquoi ? Parce qu'évidemment ça renverse le rapport de force, ça le rend plus favorable bien entendu. Mais ça ne pourra pas être si facilement contrecarré par les syndicats, parce que ce faisant, nous entendons répondre aux aspirations qui s'étaient manifestées en 68. Vous voulez plus d'autonomie, vous voulez plus de responsabilité, vous voulez pouvoir vous réaliser au travail, vous voulez qu'on prenne en considération vos compétences, et bien on va le faire justement par une gestion individualisante. Et c'était très difficile à contrecarrer par les syndicalistes qui voulaient malgré tout défendre les collectifs qui existaient. Parce qu'ils savaient très bien qu'à partir du moment où les collectifs disparaissaient, toute possibilité de résistance dans les entreprises s'amenuisait. **Mais comment s'opposer à une individualisation qui prenait en compte certaines aspirations : les horaires variables par exemple, la polyvalence.** Avec la polyvalence, on prend des gens, on les bouge tout le temps. Donc ça veut dire que les collectifs ne vivent plus de la même manière dans la durée et la stabilité. Comme les horaires variables font que les gens ne prennent plus leur pause au même moment, ne sortent plus ensemble. Donc c'est toute la vie collective qui s'effiloche. Il y a eu ainsi toute une série de mesures qui ont été mises en place pour développer cette individualisation. Par exemple, un des aspects les plus symptomatiques de cette individualisation, c'est ce que nous, en France, appelons l'entretien d'évaluation avec le N + 1. Vous avez ça aussi ?

### ↳ Malheureusement !

↳ Entretien au cours duquel il s'agit pour chaque salarié de procéder à la définition de ses objectifs avec son supérieur et, un an plus tard, d'évaluer ses propres performances. **C'est vraiment l'incandescence de l'individualisation parce que le salarié est tout seul, face**

à son supérieur hiérarchique, pour se voir assigner ses objectifs, les moyens pour y arriver. Il est tout seul aussi au moment de l'évaluation: il n'y a pas de syndicat, il n'y a pas de collègue, il n'y a personne. Donc on voit le chemin qui a été parcouru et qui a transformé complètement les relations sociales dans l'entreprise. **De la même manière, quelque chose qui a l'air insignifiant, mais la diffusion de la logique de prestation de service en interne, qui fait que chacun est le client ou le fournisseur de l'autre, montre bien qu'il y a une intrusion managériale dans les relations sociales entre les salariés, qui étaient auparavant des relations spontanées, mais qui maintenant sont inscrites dans une logique de clients-fournisseurs, avec des revendications possibles : on peut mettre en cause, on est même invité à mettre en cause systématiquement le précédent, c'est-à-dire le fournisseur.** Même sur une ligne de montage : « ah, il a mal fait son boulot, donc ça me complique la vie ». Et du coup, la solidarité, l'entraide, la capacité de faire front et bloc s'évapore complètement. Donc, il y a eu toute cette politique managériale qui a véritablement transformé le monde du travail en l'individualisant systématiquement, en personnalisant la relation de chacun à son travail.

## 📌 De fait, vous décrivez un peu la dénaturation du capital culturel collectif.

📌 Voilà. Il y a cette individualisation qui est fondamentale pour la dénaturation des relations sociales dans l'entreprise, il y a ça. Et puis il y a eu **un phénomène particulier assez intéressant qui est qu'à un moment donné les entreprises, notamment en France, mais je pense ailleurs aussi, se sont érigées comme des institutions productrices de valeurs.** C'est-à-dire qu'elles ont prétendu définir une morale du travail, une éthique du travail, une morale d'entreprise. Et on a vu fleurir à un moment donné les chartes éthiques, les codes déontologiques, les règles de vie, où effectivement les entreprises prétendaient définir le salarié vertueux. Evidemment le salarié vertueux, c'est celui qui est loyal envers son entreprise et non pas avec ses collègues ni avec ses clients, mais loyal envers son entreprise, celui qui s'engage à fond, qui est capable de se mobiliser intimement personnellement, qui est capable de dépasser ses peurs pour le compte de l'entreprise. À une époque, on faisait sauter certains salariés à l'élastique, on les faisait sauter en parachute pour leur montrer que, vraiment, il fallait qu'ils montrent jusqu'où ils étaient capables d'aller en symbiose avec leur entreprise. On leur faisait courir le marathon. Il fallait qu'on soit capable de démontrer à quel point on se mettait en cause soi-même, voire en danger parfois, pour son entreprise.

Puis il y a eu aussi un autre aspect pour dénaturer ces relations sociales, qui a été ce que moi j'appelle **la précarisation subjective des salariés. C'est-à-dire de les mettre en permanence en situation de peur, d'angoisse de ne pas y arriver, de ne pas garder sa place, de ne pas pouvoir relever les défis, de ne pas pouvoir tenir les objectifs.** Parce qu'on s'aperçoit très bien que le fonctionnement de l'entreprise à travers ces procédures d'assignation d'objectifs et d'évaluation, c'est une absence de reconnaissance pour susciter chez le salarié cette acceptation d'aller toujours plus loin. Je vous donne un exemple qui m'a été donné par un cadre d'une grande entreprise qui me disait : « Moi j'ai vécu quelque chose d'assez incroyable. L'année dernière on m'avait fixé des objectifs, mais alors totalement démesurés. Comme ça peut arriver; parce que les supérieurs hiérarchiques ne connaissent pas bien - ils bougent trop donc ils ne connaissent pas bien, et souvent ils fixent des objectifs surdimensionnés ou irréalistes. Et j'avais demandé à tous les membres de mon équipe s'ils acceptaient ces objectifs et qu'on se donne cette année un coup de collier énorme pour essayer d'y arri-



INTERVIEW DE DANIELLE LINHART, AUTEURE DE « TRAVAILLER SANS LES AUTRES ? »

ver, et tous ils étaient d'accord ». Il disait : « J'ai une chance folle, tous les membres de mon équipe ont dit : oui, oui, on va y arriver, on va faire ça pour toi. Et donc on a eu une année affreuse, on a bossé comme des dingues, mais on a atteint tous nos objectifs. Donc je vais à l'évaluation, à mon évaluation, et puis il y a mon supérieur qui arrive et puis on s'assoit, il me regarde comme ça et il dit : « Ah, je ne savais pas que tu étais en difficulté comme ça et qu'on ne pouvait pas compter sur toi ». Alors il dit : « Mais là tu te trompes complètement, regarde, j'ai atteint tous les objectifs ». Et l'autre dit : « Oui, mais tu n'en as dépassé aucun ». Quand je raconte cette histoire à des cadres dans des séminaires, souvent ils disent : « Ah, et bien nous c'est pareil, on nous dit la même chose. Les objectifs ce n'est pas fait pour être atteint, c'est fait pour être dépassé ». Mais si c'est fait pour être dépassé ça veut dire qu'on est dans **la logique de l'arbitraire**. Parce que, dépassé de combien ? Et lesquels ? Tous ? Ils doivent être tous dépassés ? Enfin je veux dire qu'on ne maîtrise plus rien. Donc cette logique de l'évaluation, de l'assignation d'objectifs c'est quelque chose qui est immaîtrisable par les salariés et ils ont le sentiment d'être complètement dépendants de quelque chose qui va leur tomber sur la tête, de quelque chose qui les dépasse. Du coup, il y a ce sentiment de précarité subjective puisqu'on ne reconnaît pas la réalité du travail qui est effectué.

**Donc ce sont trois éléments : individualisation, volonté de décider de la part des entreprises de ce qui est éthiquement correct et incorrect, plus ces démarches de précarité par l'absence de reconnaissance de la réalité du travail et cette quête du toujours plus. Ce sont effectivement les trois piliers sur lesquels se tient maintenant le travail moderne qui est un travail où les gens se trouvent seuls, en concurrence les uns avec les autres, sans l'appui du supérieur hiérarchique, et avec le sentiment de ne rien maîtriser et de dépendre d'événements qui vont leur tomber dessus et qui risquent de les conduire de l'autre côté de la porte de l'entreprise.**

## Chassé-croisé entre services publics et entreprises privées autour de l'intérêt général et du bien commun

➤ **Ce que vous décrivez de façon tout à fait frappante c'est le chassé-croisé entre les services publics et les entreprises marchandes. Puisque d'un certain côté on aurait pu penser que les services publics eussent été un bastion où existait toujours le sens de l'intérêt général, la mission de service public. Et donc on y voit introduire un management moderniste, donc c'est une sorte de trahison. Et de l'autre côté, les chartes éthiques semblent introduire au sein des entreprises la conscience du bien commun.**

☞ Absolument. Mais ça c'est quelque chose qui est frappant, qui est même sidérant. Parce que toute la bataille identitaire que mène le management moderniste dans les entreprises, sur base de la « table rase », pour faire advenir un nouveau type de salarié engagé, loyal, qui est capable de se défoncer pour ses objectifs et sa mission, c'est effectivement quelque chose qui ressemble de très près à l'idéal du fonctionnaire ou de l'agent d'État. On a fait beaucoup d'enquêtes dans les entreprises publiques, on a fait des enquêtes au Ministère de l'équipement, à EDF, à la SNCF, à la Poste, dans des préfectures. **On a pu mesurer à quel point les salariés étaient motivés par l'importance qu'ils donnaient à la mission de service public qui était la leur. Quelque chose de tellement important que ça anoblissait même des tâches qui souvent peuvent apparaître comme peu valorisantes.** Des postiers ou des cheminots ou des employés en bas de la hiérarchie dans des administrations



INTERVIEW DE DANIELLE LINHART, AUTEURE DE « TRAVAILLER SANS LES AUTRES ? »

qui disent : « Oui, mon travail est ce qu'il est mais je sais que mon travail est très important, parce qu'il sert à quelque chose ». Un sentiment de faire un travail noble et puis curieusement un sentiment d'indépendance, ils disaient : « **On n'est pas au service de notre employeur, on n'est pas au service des usagers, on est au service du service public** ». Et ça avait été bien mis en évidence par une sociologue qui travaillait avec nous, qui faisait son doctorat sur la Poste - Aurélie Jeantet -, qui disait : « **C'est très intéressant parce qu'il y a un triptyque égalitaire. Ce que disent ces fonctionnaires c'est qu'ils sont à égalité entre eux, ils ne sont pas mis en concurrence, ils sont à égalité entre eux, et c'était quelque chose de très très important pour eux. Les clients sont à égalité entre eux, c'est-à-dire on ne privilégie pas les gros clients au détriment des petits clients, et l'agent de l'État est à égalité avec son usager. Il n'est pas au service de l'utilisateur, il est au service du service public** ». Donc ce sentiment d'égalité, qui est très porteur au niveau de l'éthique professionnelle des fonctionnaires ou des agents de l'État, sur lequel ils insistent beaucoup. « Nous on le fait parce qu'on y croit, c'est important, ce qu'on fait a de la valeur pour la société ». C'est ce sentiment d'altruisme, de pouvoir contribuer à la société. Il était - il faut malheureusement parler au passé- satisfaisant chez ces fonctionnaires, même au niveau le plus subalterne, ils avaient le sentiment de contribuer, de faire quelque chose d'important. Et donc capables de s'engager, de faire des heures supplémentaires même pas payées s'il le fallait. Comme on a pu le voir avec les agents de l'EDF qui montaient sur les poteaux à Noël quand il y a eu la grande tempête et qui ne demandaient pas d'heures supplémentaires. La capacité par exemple pour les postiers qui disaient : « Mais nous quand on est à la campagne, même nous les jeunes, quand on prend la place des anciens on leur demande à quel petit vieux il faut amener les ordonnances, qui a besoin de quoi, parce qu'on a un rôle social très important. Dans la campagne la voiture jaune, c'est quelque chose pour eux, pour les petits vieux ». Donc ce sentiment de servir à quelque chose et de pouvoir se dévouer pour la mission de service public.

**C'est exactement cet état d'esprit que le management privé cherche à implanter dans ses propres entreprises, sauf que c'est sur un terreau qui est un terreau de mise en concurrence, un terreau de pression, un terreau de non-reconnaissance justement du travail. Et donc ça ne peut pas marcher, ça ne peut pas marcher.** Il y a conflit de valeur entre le travail réellement bien fait, la conscience réellement professionnelle et la valeur telle qu'elle est certifiée par des normes qui sont extérieures. Dans le service public où existait cette conscience professionnelle, cette capacité d'adhésion aux missions du service public, capacité d'engagement à fond, de rechercher à être utile en permanence au niveau du travail, c'est quelque chose qui est de plus en plus effrité par les nouvelles modalités de gestion qui sont inspirées du privé, et qui par exemple brisent la triple égalité, brisent l'égalité des fonctionnaires entre eux, d'abord en embauchant des contractuels, ensuite en ne faisant plus des concours uniquement nationaux mais des concours locaux et en embauchant des contractuels et tout ça. Et puis en leur disant en permanence qu'ils sont au service de leurs clients. Donc ils brisent toute la logique, toute cette espèce d'alchimie porteuse qui donnait du sens au travail. On effrite, on endommage, on met en péril cette capacité d'engagement dans le secteur public, celle précisément qu'on souhaite faire naître dans le secteur privé, mais sur un terreau qui n'est pas du tout propice.



INTERVIEW DE DANIELLE LINHART, AUTEURE DE « TRAVAILLER SANS LES AUTRES ? »

## Un conflit structurant qui ne se structure pas : quelques causes

✎ **En vous entendant, on se dit qu'il y a quand même là, abstraitement, toutes les conditions pour que la société soit traversée par un conflit structuré et structurant, comme à l'époque où les ouvriers ont pu se dire « la richesse, ce sont nos bras ». On pourrait dire ici : « la richesse des ouvriers, c'est leur capital subjectif ». Et on a l'impression que ce conflit ne se structure pas.**

✎ Il ne se structure pas pour plusieurs raisons. **Je crois que la première c'est quand même l'individualisation, la mise en concurrence**, qui fait que souvent les collègues sont des obstacles. Parce que quand on est dans des relations de clients-fournisseurs, on dira : « il n'a pas fait son boulot, je ne peux pas faire le mien ». Et il y a beaucoup d'agressivité dans les lieux de travail, beaucoup de haine, beaucoup d'agressivité. On les voit aussi à l'encontre des clients. Par exemple un client qui résiste, qui ne veut pas acheter très vite, qui vous fait perdre votre temps, vous allez moins tenir vos objectifs, vous n'aurez plus vos primes. Tout le monde devient, au lieu d'être un collègue, un soutien, ça devient des concurrents ou des empêcheurs de faire son travail. L'agressivité se développe énormément. Donc l'individualisation, la mise en concurrence c'est quelque chose qui joue beaucoup.

**Le sentiment de peur lié à cette précarité subjective, peur de ne pas y arriver, donc qui fait qu'on se concentre exclusivement sur son travail et qu'on n'ose surtout pas faire part des difficultés qu'on peut avoir, il s'agit de ne pas montrer ses faiblesses.**

Il s'agit de ne pas montrer qu'on a du mal à s'adapter. Il s'agit surtout de faire le silence sur les difficultés qu'on éprouve dans le travail, parce que ça peut se retourner contre vous. Par exemple dans les Open Space, tous les jeunes disent qu'il faut arriver en montrant qu'on est en super forme tout le temps. Donc on arrive, même si on n'a pas dormi de la nuit, à la limite on se met du fond de teint, on sourit, etc., et surtout en permanence il faut se préserver du regard des autres. Il ne faut pas que l'autre surveille sur votre écran si vous êtes en retard sur votre travail, parce que ça peut se retourner contre vous. Donc il y a un sentiment de défiance généralisée, de méfiance à l'égard des collègues, à l'égard de la hiérarchie, à l'égard même des médecins du travail qui peuvent vous mettre en inaptitude si vous vous plaignez. Et même défiance à l'égard de soi : est-ce que je vais y arriver ? est-ce que j'ai les ressources ? est-ce que je suis assez bon ? Donc ce n'est pas propice à une prise de conscience collective.

Un dernier point à mon avis important aussi, **c'est qu'on a une opinion publique en France qui est assez intolérante par rapport à la plainte qui émerge du monde du travail.** Pourquoi ? Parce qu'on traîne ce boulet de l'image du pays aux 35 heures, ce pays de fainéants. Ça c'est quelque chose qui se retourne contre nous. Vous savez, ça avait commencé avec Yves Montand, l'émission « Vive la crise » à la télévision et puis le numéro spécial de Libération : « Attention les Français, quand même, il faut retrousser les manches, on est un peuple qui a beaucoup lutté surtout sur la défense de ses acquis, maintenant il faut y aller ». On nous montre les Chinois qui travaillent 100 heures par semaine. Donc il y a une sorte de culpabilisation, d'intériorisation de cette idée, qui est régulièrement entretenue. Je ne sais pas si vous vous souvenez mais Raffarin, alors Premier Ministre, était allé au Québec dire : « Il faut remettre la France au travail ». Quand même, ça fait un choc quand on entend son Premier Ministre au Québec faire une déclaration publique : « Il faut remettre les Français au travail,



INTERVIEW DE DANIELLE LINHART, AUTEURE DE « TRAVAILLER SANS LES AUTRES ? »

on ne peut pas accepter que la France soit un parc de loisir». Et ce, alors que la France est un pays où la productivité horaire est la plus élevée en Europe. Mais il y a cette image que les gens ont de la France, d'un peuple qui est plus à la traîne, qui rechignerait à travailler plus que les autres pays européens.

## Faut-il parler de domination ? Du compromis à la compromission

↳ **Voyez-vous quand même, derrière ça, l'action d'une classe dominante ou est-ce que c'est un concept qui ne vous est pas utile ? Et est-ce que tout ce que vous décrivez vous conduit à dire que c'est la fin du mouvement social ?**

↳ Je crois que si on reprend un peu tout ce qu'on a dit, on a quand même les ingrédients de ce qu'on appelle une domination, ce que Bourdieu appelait une violence symbolique. **C'est-à-dire une domination qui se développe en se légitimant elle-même et en obligeant les personnes qui subissent cette domination à justifier les raisons de la domination.** On est dans cette logique. J'ai parlé de révolution langagière, cette idée de faire évacuer une idéologie de lutte de classes, de faire évacuer l'idée qu'il y a une classe ouvrière, de postuler le consensus comme étant le seul mode valide et raisonnable de fonctionnement. Et j'ai omis un terme qui revenait beaucoup beaucoup dans les années 80, celui de pacification sociale. **Il fallait pacifier les entreprises.** De la même façon que cette stratégie décidée par le patronat français en 1973, d'individualisation, d'atomisation, ce sont des ingrédients d'une stratégie d'une domination, clairement. Et puis les chartes éthiques voulant valider cette modernisation managériale en produisant une morale adaptée à ce type de rapport de force et de pouvoir, donc en l'occurrence du capital. **Je crois qu'on a effectivement les ingrédients d'une démarche de domination, mais je dirais presque plus condensés, plus volontaristes que ce qu'on avait auparavant.** La différence que je fais souvent, entre les Trente glorieuses et la période actuelle, c'est que durant ces Trente glorieuses il y avait d'une certaine façon une logique du compromis. Il y avait le rapport de force, il y avait opposition, il y avait identification d'intérêts contradictoires, et puis compromis. Il y avait des formes de compromis. **L'idée qui me vient à l'esprit, c'est qu'on est plus dans la logique de compromission que de compromis, compromettre les salariés en les obligeant à être les relais de la logique d'exploitation.** Chaque salarié est dans une logique de compromission : il est amené à dénoncer les autres, à s'auto-valoriser au détriment des autres, à en rajouter en terme de suggestion pour faire encore plus d'économie de coût, de progrès en productivité. Pour faire une image on peut dire qu'on est passé d'une logique de compromis à une logique de compromission individuelle des salariés. Je crois qu'effectivement là, on est dans une logique volontariste et presque explicite de domination et de violence symbolique. Parce que cette révolution langagière est quand même extrêmement impressionnante.

↳ **Et un mouvement social ?**

↳ Alors, le mouvement social, je dirais je ne suis pas résolument optimiste. **Mais un élément en France qui vient troubler cette opinion publique assez intolérante par rapport à la plainte qui peut émerger du monde du travail, ce sont les suicides au travail.** Ces suicides au travail commencent à en ébranler certains, qui commencent à se dire : « Mais quand même, est-ce que c'est tout à fait normal que les gens en soient venus là ? Des gens qui ne craignent pas immédiatement pour leur emploi, qui ne sont pas en situation d'instabilité, de



INTERVIEW DE DANIÈLE LINHART, AUTEURE DE « TRAVAILLER SANS LES AUTRES ? »

précarité objective, et qui sont pris dans une telle tourmente managériale et organisationnelle, qui en viennent à se supprimer sur leur lieu de travail ou en laissant des lettres qui montrent bien que leurs problèmes viennent du monde de leur travail ». Il y a quand même un sentiment d'inquiétude, diffus d'ailleurs. Au Sénat comme à l'Assemblée Nationale, il y a deux commissions qui sont mises en place, une sur le mal-être et l'autre sur les risques psychosociaux. Ça devient un phénomène qui s'est imposé, avec difficulté. Pour beaucoup c'est l'Observatoire du stress et des mobilités forcées de France Télécom qui s'est mis en place il y a deux ans et demi et qui lutte depuis lors pour montrer la très grave dégradation des conditions de vie au travail à France Télécom, qui a fait émerger cette évidence d'une nouvelle réalité terrifiante que sont les suicides au travail. C'est-à-dire des gens véritablement qui se sautent la vie parce qu'ils n'en peuvent plus de ce qu'ils sont amenés à devoir faire au travail. Ça c'est peut-être quelque chose qui, malheureusement, peut jouer comme un révélateur et mettre l'opinion publique face à cette question qui doit s'imposer quand même. Qu'est-ce qu'il nous arrive ? Qu'est-ce qui nous est arrivé pour avoir d'un côté des gens qui sont en telle difficulté, en telle souffrance parce qu'ils sont privés de travail, et de l'autre des gens qui sont dans d'énormes difficultés et d'énormes souffrances malgré qu'ils aient des emplois stables. Là, je crois que peut-être ça apparaîtra plus légitime à l'opinion publique, de se poser la question de l'évolution du monde du travail et de sa légitimité, et on peut imaginer que ça redonne toute sa place à des mouvements de remise en question, de contestation de l'ordre social des entreprises.

*Interview réalisée par Jean Blairon à Paris, le 6 avril 2010. Retranscription par Chantal Calonne et Quentin Mortier. Certains passages de l'interview sont soulignés par nous, les sous-titres sont proposés par nos soins.*