

1. Un paradoxe français

DANS **POCHE / ESSAIS** 2015, PAGES 11 À 38
ÉDITIONS **LA DÉCOUVERTE**

ISBN 9782707185310

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/le-travail-a-coeur--9782707185310-page-11.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Un paradoxe français

Commençons par ce qui apparaîtra comme un détour certes, mais sans doute nécessaire. Dans une étude récente comparant les pays européens à partir d'enquêtes statistiques systématiquement croisées, Lucie Davoine et Dominique Méda tentent de comprendre pourquoi les Français sont, à la fois, ceux qui accordent le plus d'importance au travail et ceux qui souhaitent le plus voir la place du travail réduite dans leur vie. Elles proposent plusieurs explications, de nature différente, pour résoudre ce paradoxe. Entre autres, celle-ci : « Nous avons montré que le désir de voir le travail prendre moins de place n'est en aucun cas le signe d'un désir de loisirs ou d'une inappétence pour le travail mais la marque d'un dysfonctionnement de la sphère du travail assez spécifique à la France (dégradation des conditions de travail et sentiment d'insécurité de l'emploi)¹. » Cette explication – à côté de celle qui donne aux femmes un rôle particulier dans la montée de ce paradoxe – est d'autant plus précieuse que D. Méda a toujours considéré que le travail avait une place démesurée dans la vie sociale française et dans l'esprit de nos contemporains. Selon elle, le travail exerce une trop grande emprise et empiète trop sur d'autres sphères importantes comme la vie sociale extraprofessionnelle, politique ou familiale. La volonté de réduire la place du travail chez les Français, révélée par

1 Lucie DAVOINE et Dominique MÉDA, *Place et sens du travail en Europe. Une singularité française ?*, document de travail pour le Centre d'étude de l'emploi, n° 96-1, février 2008, p. 82.

l'enquête, aurait pu confirmer cette thèse s'il s'agissait d'abord d'une envie plus nette, d'une aspiration à consacrer plus de temps à d'autres domaines de vie en les réarticulant². Mais les Français, visiblement, s'accommodent mal de ce raisonnement en termes de budget temps. L'équilibre des temps les soucie sans doute. Mais ils résistent à l'emprise du travail au nom du travail, en lui réclamant plus qu'il ne donne. Ils veulent surtout s'y réaliser et y satisfaire les aspirations qu'ils tirent de tous leurs autres domaines de vie³. Faire reculer l'emprise du travail n'est pas synonyme de travailler moins pour vivre ailleurs. Comme l'écrivent Danièle Linhart et Nelly Mauchamp, parce qu'ils « attendent plus, en matière de réalisation de soi, de qualité du travail que les autres salariés européens », les salariés français sont aussi plus nombreux à se déclarer déçus par leur activité⁴.

C'est que, « pour deux tiers des Français, le travail semble faire sens, dans la mesure où il est "utile à la société" ». Ainsi, « lorsqu'on demande aux Européens : "Qu'est-ce qu'évoque le travail pour vous ?", les Anglais sont près de 40 % à citer la "routine", alors que les Français préfèrent les notions d'accomplissement ou de fierté », rapportent L. Davoine et D. Méda⁵. Le travail est plus fréquemment un investissement affectif en France. Mais, du fait de l'intérêt que les Français portent au travail, il y a un revers à la médaille : « Les résultats de l'ISSP font ainsi apparaître une autre particularité française. La France se distingue par une proportion de travailleurs soumis au *stress* plus importante qu'ailleurs. Les Français sont ceux qui se sentent le plus souvent épuisés après le travail. » Ainsi, « face à des conditions de travail dégradées, que des relations tendues avec la hiérarchie ne peuvent améliorer, les Français seraient poussés à adopter une attitude de repli et de retrait, à accorder moins de

2 Dominique MÉDA, *Le Travail, une valeur en voie de disparition*, Flammarion, Paris, 1998. Dans son récent ouvrage, *Travail, la révolution nécessaire* (L'Aube, La Tour d'Aigues, 2010), D. Méda reprend cette thèse en l'infléchissant.

3 Philippe MALRIEU, *La Construction du sens dans les dires autobiographiques*, Érès, Toulouse, 2003 et Yves CLOT, *La Fonction psychologique du travail*, PUF, Paris, 1999.

4 Danièle LINHART et Nelly MAUCHAMP, *Le Travail*, Le Cavalier bleu, Paris, 2009, p. 111.

5 Lucie DAVOINE et Dominique MÉDA, *Place et sens du travail en Europe*, op. cit., p. 43.

place au travail dans leur vie, alors même que l'intérêt du travail reste très important pour eux ⁶ ».

Selon les différentes enquêtes, les Français sont très peu satisfaits, et même parmi les moins satisfaits du travail en Europe. À l'aune de cet indicateur synthétique, la situation française semble même se dégrader : les Français étaient moins satisfaits de leur travail en 2005 qu'en 1997. L'enquête d'Ipsos, réalisée en 2007, montre que cette tendance s'est poursuivie au cours des deux dernières années : en 2005, 40 % des salariés se déclaraient « souvent » heureux au travail, mais ils n'étaient plus que 33 % dans ce cas en 2007 ⁷. Par rapport à la moyenne européenne, les Français plébiscitent les notions d'accomplissement et de fierté. On retrouve ici, notent L. Davoine et D. Méda, les idées développées par Philippe d'Iribarne : les valeurs françaises opposent le travail « vil » au travail « noble », qui échappe à la logique du marché, pour s'appuyer sur une logique interne, celle de l'honneur du métier ⁸.

Certes, on peut bien, comme le font L. Davoine et D. Méda, s'indigner avec J. K. Galbraith : « Le mot "travail" s'applique simultanément à ceux pour lesquels il est épuisant, fastidieux, désagréable, et à ceux qui y prennent manifestement plaisir et n'y voient aucune contrainte, avec un sens gratifiant de leur importance personnelle, peut-être, ou de la supériorité qu'on leur reconnaît en plaçant les autres sous leurs ordres. Travail désigne à la fois l'obligation imposée aux uns et la source de prestige et de forte rémunération que désirent ardemment les autres, et dont ils jouissent. User du même mot pour les deux situations est déjà un signe évident d'escroquerie ⁹. » Mais l'escroquerie – pour reprendre l'expression – n'est peut-être pas dans le mot. Elle est

6 *Ibid.*, p. 55.

7 Antoine SOLOM, « Salariés et entreprises : vers une relation "transactionnelle" ? », *IPSOS Ideas*, mars 2006 et *Id.*, « Juillet 2007 : les salariés français au cœur d'une équation impossible », newsletter d'Ipsos Loyalty-ERM, disponible sur <www.ipsosloyalty.com/fr>.

8 Philippe D'IRIBARNE, *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris, 1989, p. 43.

9 John Kenneth GALBRAITH, *Les Mensonges de l'économie. Vérité pour notre temps*, Grasset, Paris, 2004, p. 34-35.

dans la réalité qui interdit à trop de salariés français de s'accomplir au travail. C'est ce que semble penser, en tout cas, la majorité d'entre eux et, en un sens, tout le problème est là.

À ce stade entre en scène une autre thèse, qui s'appuie sur les travaux de Thomas Philippon¹⁰. L. Davoine et D. Méda la résume ainsi : « Il n'y aurait pas de crise du travail en France mais l'expression d'un fort malaise au travail. Les relations sociales en France seraient tellement exécrables que les salariés désespéreraient du travail et se mettraient en quelque sorte dans une position de retrait : la volonté de réduire la place occupée par le travail serait la conséquence de l'impossibilité de changer le travail et l'expression des difficultés ressenties dans la vie de travail¹¹. » Pourtant, l'essentiel des travaux économiques de T. Philippon me semble ailleurs. Et, surtout, ils manifestent un souci qui revêt de l'importance pour la suite de cet ouvrage.

Un conflit inhérent à la relation salariale

Que dit, en effet, T. Philippon à partir, lui aussi, d'un beau travail statistique, mais en économie cette fois ? Il est loin de penser que le travail est une valeur en voie de disparition. Sa conclusion est tout autre. Il n'y a pas, selon lui, de « crise de la "valeur travail" en France, au moins en tant que valeur individuelle. Les travailleurs français veulent travailler et les entrepreneurs français veulent entreprendre. Mais ils ne parviennent pas à le faire ensemble¹² ». La France – toutes les enquêtes disponibles le montrent de façon durable – est le pays développé où les relations de travail sont les plus hostiles, à la fois du point de vue des dirigeants d'entreprise et du point de vue des salariés. « Le résultat étonnant est que, d'un point de vue statistique, les relations sociales semblent expliquer la quasi-totalité des

10 Thomas PHILIPPON, *Le Capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Seuil, Paris, 2007.

11 Lucie DAVOINE et Dominique MÉDA, *Place et sens du travail en Europe*, op. cit., p. 49.

12 Thomas PHILIPPON, *Le Capitalisme d'héritiers*, op. cit., p. 17.

mauvaises performances françaises¹³. » C'est particulièrement vrai pour le taux de chômage¹⁴. Et c'est sans doute décisif aussi sur le terrain de la santé au travail. Ainsi pourrait-on croire à un diagnostic sur notre propre domaine¹⁵ quand on lit : « Il existe un cercle vicieux évident dans lequel la mauvaise qualité du dialogue social peut justifier l'intervention de l'État, cette intervention déresponsabilisant en retour les négociateurs potentiels, et détruisant finalement les incitations au dialogue qu'elle aurait pourtant dû protéger¹⁶. »

De façon générale, un management héréditaire et bureaucratique sous contrôle étatique cherche à contenir les conflits en diminuant le rôle des syndicats ou en les intégrant. Mais il encourage du coup une tradition syndicale d'opposition sans jamais pouvoir annuler le conflit pour autant. La France, à la différence de ses voisins, ne parvient pas à gérer le conflit d'intérêts inhérent à la relation salariale¹⁷ et c'est ce qui empoisonne maintenant le dynamisme de l'économie française et la vie de travail ordinaire de chacun. Et la chose peut s'aggraver. En effet, dans les organisations d'aujourd'hui, la coopération, la qualité et la densité des relations sociales sont devenues un paramètre plus important encore que par le passé. Pour une efficacité durable, l'autre est nécessairement de retour¹⁸ au moment même où l'on croit pouvoir s'en affranchir, comme l'ont bien montré des travaux d'inspiration différente¹⁹.

On reviendra sur ces questions car elles ne sont pas aussi simples qu'on pourrait le croire. On ne peut pas, par exemple, se laisser aller aux facilités du discours convenu sur le « retard

13 *Ibid.*, p. 87.

14 *Ibid.*, p. 78.

15 Concernant le champ spécifique de la médecine du travail, on peut lire Stéphane BUZZI, Jean-Claude DEVINCK et Paul-André ROSENTAL, *La Santé au travail. 1880-2006*, La Découverte, Paris, 2006.

16 Thomas PHILIPPON, *Le Capitalisme d'héritiers*, op. cit., p. 49.

17 *Ibid.*, p. 81.

18 *Ibid.*, p. 82.

19 Danièle LINHART, *Travailler sans les autres*, Seuil, Paris, 2009 ; Pierre VELTZ, *Le Nouveau Monde industriel*, Gallimard, Paris, 2008 (2000), ou encore P. UGHETTO, *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Éditions de l'ANACT, Paris, 2007.

français ». Notons seulement pour le moment que ces mouvements d'ensemble de la société française touchent directement à notre sujet et depuis longtemps²⁰. Prenons-en deux exemples dans la conjoncture récente. Le premier n'est autre que la réaction à la situation dramatique qui s'est fait jour à France Télécom²¹ – parmi d'autres entreprises – telle qu'exprimée par l'un de ses principaux protagonistes, Didier Lombard, alors président du groupe. À la question d'un journaliste lui demandant, en octobre 2009, pourquoi des salariés « bien payés et à l'abri du chômage » en arrivaient à se suicider sur leur lieu de travail, celui-ci répondit : « Ils sont effectivement très attachés à l'entreprise. Cela a un côté très positif : nos salariés sont impliqués, motivés, dévoués. En dépit de la crise que nous traversons, ils travaillent, l'entreprise tourne. Mais cet attachement viscéral fait aussi que certains attendent tout de l'entreprise, qui devient comme une grande famille où tout prend un tour affectif. Si on leur demande de changer de poste, ils pensent que c'est parce qu'on ne les aime plus. Or ils ont tort de penser qu'on ne les aime plus : tout ce que l'on fait vise justement à permettre de les garder tous²². »

Tout a donc pris un « tour affectif ». Mais peut-on avoir le dévouement sans l'affect ? L'implication sans que les impliqués se sentent comptables de quelque chose qui n'appartient pas

-
- 20 Le travail des historiens est ici précieux. Voir, par exemple, Catherine OMNÈS et Laure PIRRI (dir.), *Culture du risque au travail et pratiques de prévention. La France au regard des pays voisins*, PUR, Rennes, 2009 ; et aussi Yves COHEN et Rémi BAUDOÛT, *Les Chantiers de la paix sociale (1900-1940)*, Éditions de l'ENS, Paris, 2002 ; ou encore, au plus près du travail concret, Yves COHEN, « Lorsque le facteur humain paraît (1890-1920) : esquisse de l'histoire d'une préoccupation collective », *La Lettre de la Maison française*, n° 9, Hilary-Trinity Terms, 1998, p. 59-78.
- 21 La direction de cette entreprise a reconnu 32 suicides entre début 2008 et le 1^{er} décembre 2009, ainsi que, à la mi-mars 2010, 8 suicides intervenus depuis janvier de la même année. L'Inspection générale des affaires sociales a recommandé que certains de ces suicides soient requalifiés en « accidents de service », équivalents pour les agents du secteur public aux accidents du travail dans le secteur privé. France Télécom n'est malheureusement pas la seule grande entreprise à connaître ce genre de situations. Chez Renault, par exemple, trois suicides ont été classés en accidents du travail depuis 2007, et cette entreprise a été condamnée pour « faute inexcusable » après le suicide d'un ingénieur informatique qui s'était jeté du cinquième étage du bâtiment principal du Technocentre de Guyancourt le 20 octobre 2006.
- 22 Didier LOMBARD, « Nous sortirons de la crise tous ensemble », propos recueillis par Marie-Cécile RENAULT et Enguérand RENAULT, *Le Figaro*, 16 octobre 2009.

seulement à D. Lombard ? Peut-on soutenir à la fois que l'entreprise n'est pas une famille et rassurer ses salariés sur le fait qu'on les aime en retrouvant les accents du paternalisme le plus traditionnel ? Et ce au moment même où ce qu'ils aiment, eux – leur travail et son histoire –, est maltraité ? On hésiterait entre l'indignation et la compassion en lisant ces lignes si on ne savait combien l'affaire dépasse de loin la personne de l'ex-président de France Télécom pour laisser filtrer l'esprit de ce « capitalisme d'héritiers » décrit par T. Philippon. L'« attachement viscéral » à son travail, plus fréquent en France qu'ailleurs, serait-il devenu un fardeau, une sorte de nouvelle aliénation paradoxale, pour les dirigeants cette fois ? Un tel renversement serait dangereux pour les relations sociales dans l'entreprise que nous évoquions plus haut et qui vont nous occuper maintenant avec notre second exemple. Mais retenons déjà un paradoxe puisqu'il est question d'amour ici : au travail, on peut aimer d'abord *quelque chose* et pas seulement *quelqu'un*, comme on pourrait le croire en lisant D. Lombard. En comprenant ce paradoxe, on percevra peut-être pourquoi et comment la vie peut prendre un « tour affectif » différent au travail et dans la famille.

Le conformisme de la Commission sur la souffrance au travail

Mon second exemple est emprunté aux travaux de la Commission parlementaire sur la souffrance au travail ²³ créée à l'initiative de Jean-François Copé (président du groupe UMP à l'Assemblée nationale) à l'automne 2009. Je l'utilise dans le dessein de marquer encore l'importance des problèmes soulevés par T. Philippon. En effet, dans le texte qui a été rendu public à la fin des travaux de cette commission, la question du « dialogue

23 La Commission de réflexion sur la souffrance au travail était composée de députés UMP et Nouveau Centre, ainsi que de personnalités qualifiées (coprésidents : Jean-François Copé et Pierre Méhaignerie ; corapporteurs : Jean-Frédéric Poisson et Olivier Jardé). Elle a rendu son rapport le 16 décembre 2009 (<www.lasouffranceautravail.fr>).

Grands et petits plaisirs au travail

Cinq extraits littéraires qui font le job



Sophie Chabanel

Diplômée d'HEC, elle a débuté sa carrière en entreprise et dans le conseil (Motorola, AT Kearney). Elle rejoint ensuite le monde associatif où elle travaille pendant dix ans, dans la microfinance et l'aide au logement. Aujourd'hui formatrice-consultante, elle publie des essais et des romans (édités par Albin Michel, Le Seuil ou Eyrolles) et donne des conférences sur le management vu par la littérature.

Photo : © Emmanuel Fagnou

Tout un roman
L'entreprise vue par les écrivains

Temps de lecture : 11 minutes

25/09/2018 (Mis à jour le 28/08/2019)

Philonomist.

© Philo Éditions / Philonomist 2018. Reproduction interdite sauf conditions particulières.



De Roger Martin du Gard à Emmanuel Carrère, les écrivains ont su capter la fierté et le bonheur qu'on éprouve à faire son travail, du bon travail. À lire pour s'y reconnaître – ou pas.

Le discours contemporain sur notre rapport au travail ne fait pas toujours dans la nuance. D'un côté, on nous dépeint comme des épidémies galopantes les fléaux, bien réels, qui empoisonnent la vie de certains : harcèlement, burn-out, bore-out... De l'autre, on nous somme de nous épanouir dans notre métier, de nous réaliser ou même d'y être heureux : carrément !

Moins intimidant et plus éphémère que le bonheur, le plaisir est rarement associé au travail. Le plus souvent, on le cantonne aux loisirs, à la détente et à la vie privée. Le travail serait le lieu de la production, plus ou moins douloureuse, et, le plaisir viendrait après et ailleurs, comme une récompense ou une compensation. Plaisir de bronzer enfin à la plage, après onze mois de labeur, ou de plonger dans un bain moussant, au retour d'une journée éprouvante au bureau.

Loin de se réduire à ces représentations stéréotypées, le plaisir recouvre une large palette d'émotions : la littérature a su les dépeindre dans toutes sortes de métiers, sous de multiples couleurs et intensités. Dans les extraits ci-dessous, les divers personnages ont en commun de maîtriser leur travail et de le faire dans des conditions acceptables. Ce constat rejoint le propos d'Yves Clot, psychologue du travail, qui voit dans le « travail bien fait » le remède contre les troubles psychosociaux – il réfute d'ailleurs cette expression. Une vision qu'il résume ainsi : « pas de bien-être sans bien-faire ». Pour que notre travail procure du plaisir, il faut déjà pouvoir l'accomplir correctement. Une condition qui ne va pas de soi.

La décharge d'adrénaline

Roger Martin du Gard, *Les Thibault*

Jeune pédiatre, Antoine est appelé au chevet d'une enfant gravement blessée, qu'il décide d'opérer en urgence.

Extrait

« D'avoir à prendre seul la décision lui donnait un afflux de force, et, toujours, lorsqu'il était en présence d'autres êtres, le sentiment de sa puissance se trouvait exalté. "Un chirurgien" se demanda-t-il. Non : elle n'arriverait pas vivante à l'hôpital. Alors, qui ? Moi ? Pourquoi non ? Et que faire d'autre ? [...] Antoine serrait les mâchoires, et son regard, contracté, brutal, semblait entièrement tourné en dedans. "Voyons, pensa-t-il, du calme. Une table ? La table ronde que j'ai vue en entrant." [...] Vivra-t-elle jusqu'à ce que j'aie fini ? se demanda-t-il ; mais une force, qu'il n'analysait pas, le soulevait. Jamais il n'avait été si sûr de lui. [...]

L'heure décisive était venue ; l'angoisse d'Antoine, comme par enchantement, se dissipa. [...] Et de nouveau, il eut la sensation d'être soulevé : ivresse joyeuse de l'acte ; confiance sans limite : activité vitale tendue à son paroxysme ; et, par-dessus tout, exaltation de se sentir superbement grandi. »

Roger Martin du Gard, *Les Thibault* (Gallimard, 1922-1940)

Le travail peut-il procurer un plaisir aussi intense que la vie privée – l'amour, par exemple ? Oui, dans certaines circonstances. L'opération chirurgicale racontée dans *Les Thibault* met en lumière cette forme de plaisir professionnel extrême : ivresse, force qui soulève le médecin. À enjeu extrême, plaisir extrême : la jouissance est l'autre face d'une tension paroxystique.

A priori, on imaginerait que cette décharge d'adrénaline est un plaisir solitaire. Tête-à-tête du médecin avec lui-même, ou alors avec le destin, la mort... bref, avec une puissance qui le dépasse. Roger Martin du Gard nous montre pourtant qu'Antoine, à cette heure de vérité, se nourrit aussi du regard des autres : le médecin de famille et la jolie voisine. Leur admiration l'aide à prendre des décisions ultra-rapides, à avoir la main sûre, donc à sauver l'enfant. Il ne s'agit pas de l'orgueil puéril ou déplacé d'un fat, mais d'un effet miroir, qui rend le jeune pédiatre profondément humain, même s'il s'élève au-dessus de lui-même.

Le travail manuel, un accomplissement

René Barjavel, *La Charrette bleue*

Barjavel imagine le plaisir ressenti par son père, jeune boulanger, en réalisant seul sa première fournée.

Extrait

« Personne au-dessus de lui pour lui donner des instructions ou des conseils, pour critiquer, approuver ou rectifier ce qu'il allait entreprendre. Liberté totale de décider, et responsabilité entière du résultat. Ce serait SA fournée. Ce serait SON pain. S'il le réussissait, tous les boulangers de Nyons se le diraient, et ceux de Valréas et de Mirabel. [...] Il saisit à bras-le-corps une balle de farine de cent kilos, la souleva, la coucha sur le bord du pétrin, coupa la ficelle qui la fermait et en laissa couler la quantité voulue. À vue d'œil. Il savait.

Et quand il ouvrit le couvercle du garde-levain, à l'odeur qui lui sauta au nez, il sut quelle était la force de son levain, et combien de temps sa pâte mettrait à lever. Alors, penché vers le pétrin, ses fortes mains ouvertes, ses bras en forme de parenthèses, il commença à pétrir.

faire, mais ce n'était pas encore gagné. Il suffisait d'un rien pour faire rater la journée : un courant d'air sur les pâtons, le four allumé trop tard ou trop tôt.

[...] Il faillit crier. Jamais il n'avait vu d'aussi beaux pains, jamais, même chez son meilleur patron, à Carpentras. »

René Barjavel, *La Charrette bleue* (Gallimard, 1980)

Le plaisir du boulanger provient d'un équilibre subtil entre la maîtrise du tour de main et le frisson de l'incertitude, renforcée par la nature vivante de la matière travaillée. L'artisan connaît son sujet mais reste exposé à de multiples paramètres extérieurs.

Cette épopée de la fabrication du pain présente toutes les composantes du travail manuel décrites par Matthew Crawford, ancien chercheur dans un think-tank devenu réparateur de motos. Dans *L'Éloge du carburateur*, le philosophe souligne le sentiment d'accomplissement incomparable qui couronne un travail manuel réussi. Car la sanction est immédiate : le pain est bon ou mauvais, la moto démarre ou ne démarre pas. Il réfute aussi l'opposition entre travail intellectuel et travail manuel, soulignant à quel point ce dernier mobilise l'intelligence.

Contrairement aux apparences, Barjavel nous montre, plus loin, que le travail de l'artisan n'est pas purement solitaire. Au-delà du tête-à-tête apparent avec la matière, le plaisir vient aussi de l'anticipation du regard admiratif des autres. Le travail relie à la communauté des hommes.

Le geste répétitif qui libère l'esprit

Primo Levi, *Le Système périodique*

Primo Levi, qui a toujours exercé la chimie parallèlement à l'écriture, raconte le plaisir de la distillation.

Extrait

« *Distiller est une belle chose. Avant tout, parce que c'est une opération pleine de lenteur, philosophique et silencieuse, qui vous occupe mais vous laisse le temps de penser à autre chose, un peu comme aller à bicyclette. C'est aussi qu'elle comporte une métamorphose : celle qui transforme le liquide en vapeur (invisible), et celle-ci, de nouveau en liquide ; suivant ce double chemin, vers le haut et vers le bas, on parvient à la pureté, et ambigu et fascinant, qui part de la chimie et arrive très loin. Enfin, lorsqu'on s'apprête à distiller, on acquiert la conscience de répéter un rite consacré par les siècles, presque un acte religieux : à partir d'une matière imparfaite on obtient l'essence, l'ousia, l'esprit, et en premier lieu l'alcool, qui réjouit l'esprit et réchauffe le cœur. »*

Primo Levi, *Le Système périodique* (1975, trad. fr Albin Michel, 1987)

La réflexion est-elle indispensable au plaisir du travail manuel ? Pas pour Primo Levi, qui goûte, dans la distillation, le fait de se soumettre à un geste monotone et immuable. Plaisir de marcher dans les pas des autres, humblement, sans se poser des questions. Ainsi, la répétition, généralement associée à l'ennui, l'abrutissement, l'atrophie de tout l'être, peut aussi libérer l'esprit et l'imagination.

Dans *Le Système périodique*, l'écrivain montre que le plaisir du scientifique naît de la recherche, innovante par définition, mais aussi de l'exécution. Avant d'inventer, il faut maîtriser des manipulations délicates, qui ne tolèrent aucun écart. Cet éloge de la rigueur et d'une forme d'humilité, voire de soumission, rejoint de nouveau le point de vue de Matthew Crawford. Dans son plaidoyer pour le travail manuel, le philosophe s'agace de l'injonction permanente à être créatif sans rien apprendre ni rien

Où l'on voit qu'artisanat et travail scientifique peuvent procurer des plaisirs assez proches – quand bien même ils ne jouissent pas du même prestige.

Plaisir intellectuel et passion partagée

Emmanuel Carrère, *D'autres vies que la mienne*

Étienne et Juliette, juges spécialisés dans le surendettement, sont liés par un amour profond de leur métier.

Extrait

« On peut aimer travailler avec quelqu'un comme on aime faire l'amour avec quelqu'un et Étienne, qui survit à Juliette, sait qu'il gardera toujours la nostalgie de leur entente. Il n'y avait aucun contact physique entre eux. Ils s'étaient serré la main au début de leur premier rendez-vous, mais pas à la fin, ni jamais par la suite. Ils ne s'embrassaient pas non plus, ne se saluaient même pas d'un signe de tête, ne se disaient ni bonjour ni au revoir. Qu'ils se soient quittés la veille ou pendant un mois de vacances, ils se retrouvaient comme si l'un revenait de la pièce voisine où il était allé chercher un dossier une minute plus tôt. Mais il y avait, dit-il, quelque chose de charnel et de voluptueux dans leur façon de faire du droit ensemble. Ils aimaient tous les deux le moment où se découvre la faille, où le raisonnement vient bien, se déroule de lui-même : j'adore, disait Juliette, quand tes yeux se mettent à briller. »

Emmanuel Carrère, *D'autres vies que la mienne* (P.O.L, 2009)

Qu'on se rassure, le plaisir existe aussi au bureau. Emmanuel Carrère nous présente la jouissance de Juliette et Étienne à accomplir ensemble leur métier de juge. Les deux magistrats sont liés par leur expérience commune de la maladie, mais c'est bien l'amour partagé du droit qui les réunit avant tout. Il se noue entre eux une relation professionnelle (jamais ils ne se voient en dehors du travail), et pourtant extrêmement intense. On est bien loin de l'idée reçue selon laquelle les relations de travail doivent préserver une certaine distance et ne pas engager de sentiments trop profonds.

Comme dans les autres textes, le plaisir professionnel, décuplé par l'amitié, se joue sur plusieurs plans. D'abord, le plaisir de faire fonctionner son intelligence, comme on fait jouer un muscle. Mais aussi, en toile de fond, la conviction que l'exercice intellectuel sert un objectif qui leur tient à cœur – la défense de personnes démunies face à des organismes financiers sans scrupules. Ce plaisir-là se construit aussi sur le sens.

L'évidence d'être à sa place

Joshua Ferris, *Open Space*

La veille de son opération pour un cancer, la directrice d'une agence de publicité erre longuement dans la ville avant de revenir au bureau, où elle trouve l'apaisement.

Extrait

« La mort a un sacré talent pour ruiner vos plans et vous envoyer au trente-sixième dessous un soir où vous devriez être en train de travailler. [...]

Sa plus grosse erreur, c'est d'être partie, tout simplement. C'est d'être montée dans ce taxi et d'être rentrée chez elle. Elle prend l'ascenseur jusqu'au soixantième étage et se dirige vers son bureau. Est-ce qu'elle est la seule à avoir pris conscience de l'importance fondamentale de ces deux nouveaux

serait-ce qu'un instant à consacrer à autre chose ? Elle s'assied à son bureau. C'est ici qu'elle est bien, ici même, à se demander : Qu'est-ce que je dois faire ? Qu'est-ce qui presse le plus ? C'est fou ce qu'elle se sent en forme, tout à coup, rien à voir avec la fatigue quotidienne des deux ou trois derniers mois. »

Joshua Ferris, *Open Space* (2007, trad. fr Denoël)

Avec le personnage de Lynn Mason, inventé par le romancier américain Joshua Ferris, le plaisir prend une forme plus solitaire mais non moins intense. La business woman a fait le choix, nullement sacrificiel, de donner la priorité au travail : *« Si elle avait mis de côté un dixième de l'énergie qu'elle a consacrée à bâtir l'agence avec ses associés pour trouver l'homme idéal, elle serait en ce moment dans une maison d'Oak Park, à ranger des assiettes dans le lave-vaisselle. »* Ultra-compétente, droite, exigeante avec elle-même plus encore qu'avec les autres, la directrice d'agence de publicité est respectée par son équipe. Qui, cependant, la juge à la fois trop parfaite et trop engagée dans son travail. La priorité donnée à la vie professionnelle est souvent suspecte, a fortiori pour les femmes. Le personnage de Lynn est pourtant loin des clichés sur la carriériste sans scrupules ou la frustrée qui surinvestit son travail. Elle a juste fait le choix de donner la priorité à un métier qui la passionne.

L'extrait se déroule pendant la nuit qui précède son opération pour un cancer. Par conformisme, elle est partie du bureau plus tôt et a erré chez elle, puis dans un bar et un grand magasin, jugeant inapproprié de travailler en de telles circonstances. C'est pourtant au bureau qu'elle trouve enfin l'apaisement, et même le plaisir. C'est sa place, elle s'y sent bien.

25/09/2018 (Mis à jour le 28/08/2019)

Le *burn-out* militant. Réflexions pour ne pas être consommé par le feu militant

Simon Cottin-Marx

DANS **MOUVEMENTS** 2023/1 (N° 113), PAGES 156 À 164
ÉDITIONS **LA DÉCOUVERTE**

ISSN 1291-6412

ISBN 9782348077692

DOI 10.3917/mouv.113.0156

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-mouvements-2023-1-page-156.htm>



CAIRN
MATIÈRES À RÉFLEXION



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

THÈMES

Le *burn-out* militant. Réflexions pour ne pas être consommé par le feu militant

**SIMON
COTTIN-MARX***

Cet article, destiné à un lectorat militant, propose une courte synthèse des travaux sur le « burn-out militant », que nous pouvons traduire par « épuisement militant ». Il cherche à répondre à deux questions principales. Qu'est-ce que le *burn-out* militant ? Comment faire en sorte que les individus qui s'engagent ne soient pas consumés par leur engagement et puissent continuer à (tenter de) changer le monde sans s'esquinter la santé ? Après un travail de définition, soulignant les spécificités du travail militant, cette contribution esquisse quelques propositions pour tenter d'éviter ce phénomène dont les causes sont en grande partie organisationnelles.

1. Emma Donada, « Anaïs Bourdet, burnes out », *Libération*, 4 juillet 2019.

2. Cet article est issu d'une étude sur les collectifs militants face aux crises organisationnelles financée par la CGT Force-Ouvrière.

3. C'est aussi le cas d'Anaïs Bourdet, qui a lancé un site internet (www.payetonburnoutmilitant.fr) où elle rassemble des ressources sur le sujet.

* Sociologue, membre du comité de rédaction.

En juin 2019, l'activiste Anaïs Bourdet décide d'arrêter la page Tumblr « Paye ta Shnek » (PTS), qu'elle anime depuis sept ans, où elle recueille les témoignages de femmes victimes de harcèlement dans la rue. Dans un entretien donné au journal *Libération*, elle explique que, suite à de nouvelles agressions sexistes dont elle a été témoin et victime, elle n'a plus la force de continuer. Son seuil de tolérance, face à son impossibilité de changer le réel, a été atteint : « Je n'ai pas cru que j'allais régler le problème du harcèlement avec PTS, mais le fait de ne pas observer d'amélioration, c'est le genre de chose qui l'amène au burn-out¹. » *Burn-out*. Le mot est lâché².

Un mois plus tard, un collectif de féministes contre le cyberharcèlement témoigne du même épuisement. Les cinq bénévoles expliquent ne plus être en mesure d'accompagner les victimes qui les sollicitent et critiquent la passivité de l'État face à ce sujet. Un communiqué est diffusé sur Twitter, accompagné du hashtag #payetonburnoutmilitant. Plusieurs militantes, relayées par les médias, vont alors s'emparer du sujet, notamment dans la sphère féministe³. Des activistes comme Rokhaya Diallo, Alice Coffin ou encore Caroline de Haas partagent leurs expériences pour

éviter le « burn-out militant ». Certains collectifs documentent le sujet, construisent une expertise et développent des méthodes pour en sortir ou l'éviter. Des démarches similaires à des initiatives internationales similaires préexistantes⁴. Sans être exhaustif, nous pouvons citer le groupe « Activist Trauma Support » actif au Royaume-Uni entre 2004 et 2014, le « projet Ulex » créé en 2008 en Catalogne, le réseau transnational « Soutien et Rétablissement » ou encore l'ONG Amnesty International qui, sans pour autant être exemplaire⁵, publie en 2020 le deuxième volume de *Sauver le monde sans s'effondrer : manuel du bien-être pour les jeunes militant-es*. Ces groupes et organisations ne se limitent pas à la question de l'épuisement militant, mais s'emparent également d'autres sujets relatifs à la santé mentale, comme le syndrome de stress post-traumatique, les crises de panique, etc., qui peuvent aussi résulter de l'activité militante (confrontation violente avec la police, accompagnement de publics vulnérables ou de victimes, etc.).

Si le *burn-out* est aujourd'hui devenu un sujet dans la sphère militante, ce phénomène n'est pas pour autant une nouveauté. Comme le rappelle l'historien Paul Boulland, co-directeur du *Maitron*, le dictionnaire biographique du mouvement ouvrier et du mouvement social, le militantisme politique, syndical ou associatif, a en tout temps alterné entre des moments de joie militante et de tristesse, des conquêtes et des défaites, des urgences et des inerties, etc. L'historien écrit ainsi que « le Front populaire ou Mai-Juin 1968, plutôt associés à des images de liesse, comportent aussi leur lot de corps fatigués par les manifestations, les débats ou les barricades. L'épuisement participe donc de l'expérience sensible de la grève, parfois de manière dramatique »⁶. L'engagement militant, ses espoirs et ses déceptions, entraîne parfois des dépressions. C'est par exemple ce que décrit Virginie Linhart dans ses livres sur les militant-es maoïstes des années 1970, dont l'engagement et les aspirations ont été totales, tout comme leurs désillusions ; plusieurs militant-es y ont laissé leur santé mentale. Pour certain-es, cela a pu aller jusqu'au suicide, ce dont témoigne le film de Romain Goupil, *Mourir à trente ans* (1982), qui s'interroge sur le suicide de son ami Michel Récanati, passé par divers mouvements d'extrême gauche.

Cet article, destiné à un lectorat militant, vise à faire une courte synthèse des travaux sur le « burn-out militant », que nous pouvons traduire par « épuisement militant ». Il cherche à répondre à deux questions principales. Qu'est-ce que le *burn-out* militant ? Comment faire en sorte que les individus qui s'engagent ne soient pas consommés par le feu militant et puissent continuer à (tenter) de changer le monde sans s'esquinter la santé ?

4. Une liste non exhaustive est disponible sur le site internet www.activist-trauma.net/fr/links.html.

5. Joan Tilouine, « Mort de Gaëtan Mootoo : le rapport d'enquête pointe "des défaillances" au sein d'Amnesty », *Le Monde*, 4 décembre 2018.

6. Paul Boulland, « *Le burn-out des militant-es* », *Politix*, 5 février 2020.

Le militantisme politique, syndical ou associatif, a en tout temps alterné entre des moments de joie militante et de tristesse, des conquêtes et des défaites, des urgences et des inerties.

● Définir le *burn-out* militant

Pour commencer, il est nécessaire de préciser de qui nous parlons lorsque nous utilisons le mot « militant·e ». Derrière cette étiquette, nous

désignons des personnes qui ne se reconnaissent pas forcément comme tel·les, mais dont l'idéal-type répond à plusieurs aspects. Ce sont des personnes qui s'engagent bénévolement pour une cause politique, un projet d'utilité sociale ou d'intérêt général, tourné vers autrui. Qui s'engagent dans un collectif (association, syndicat, parti politique). Qui donnent de

Comment faire en sorte que les individus qui s'engagent ne soient pas consumés par le feu militant et puissent continuer à (tenter) de changer le monde sans s'esquinter la santé ?

leur temps, c'est-à-dire que cette activité ne procure pas de rémunération. Et enfin, qui réalisent cette activité librement, sans obligation.

Les militant·es professionnel·les, qui tirent leurs revenus de l'activité militante, car iels sont salarié·es d'une association, d'un syndicat ou d'un parti politique, n'entrent pas complètement dans cette définition. Iels sont néanmoins concerné·es car iels aussi « s'engagent » pour la cause comme le prouve leur tendance à faire plus que les heures dues sur le contrat de travail, à faire du « travail bénévole ».

La notion de « burn-out » a quant à elle été initialement conceptualisée par Herbert Freudenberger⁷ comme un état chronique d'épuisement professionnel, associant trois dimensions, que les psychologues américaines Christina Maslach et Mary Gomes transposent sans difficulté à l'univers militant⁸. Le premier symptôme permettant de reconnaître un *burn-out* est « un épuisement physique et émotionnel ». La personne se sent vidée, usée, sans moyen pour se ressourcer. Elle manque d'énergie pour affronter une autre journée ou un autre défi. Elle se sent submergée, impuissante, jusqu'à devenir léthargique. Le deuxième symptôme est une déshumanisation des relations interpersonnelles. Suite à une surcharge de travail, la personne se détache, perd son idéalisme, sa passion et l'enthousiasme qui a initialement alimenté son engagement. La personne fait preuve de « cynisme » vis-à-vis de sa propre action, mais aussi de l'activité d'autrui. Elle peut ainsi en vouloir à ses collègues ou à ses camarades d'être des obstacles davantage que des soutiens. Cela peut aussi se transformer en colère et en amertume vis-à-vis des personnes qui bénéficient de l'action militante. Enfin, le troisième symptôme est une baisse, parfois totale, du sentiment d'accomplissement professionnel ; c'est la « perte de sens ». Les personnes ont le sentiment d'être inefficaces, de n'avoir rien accompli. Un sentiment qui peut être alimenté par le fait que le travail militant implique de s'investir à long terme, sur des objectifs parfois difficilement atteignables. Un découragement qui peut être alimenté par le manque de ressources suffisantes pour bien faire son travail et un manque d'aide et de soutien nécessaires.

7. H. J. FREUDENBERGER, « Staff burn-out », *Journal of Social Issues*, 30, 1974, p. 159-165.

8. C. MASLACH, M. GOMES, « Overcoming burnout », in R. MACNAIR (ed.), *Working for peace. A handbook of practical psychology and other tools*, Oakland, Impact Publishers, 2006, p. 43-49.

● Les facteurs de risque et prévention

Les causes du *burn-out* sont organisationnelles. Dire cela, ce n'est pas nier que la situation familiale, amicale, économique ou encore professionnelle de la personne puisse compter. Ni que le contexte général est neutre : le fait d'être victime de violences policières ou d'intimidations d'un groupe opposé peut évidemment miner le moral des militant·es. Mais c'est regarder en quoi l'organisation du travail militant alimente l'épuisement. Au total, six facteurs de risque, pouvant amener les militant·es au *burn-out*, sont identifiés par les chercheur·euses travaillant sur le sujet. Une grille de lecture que Christina Maslach et Mary Gomes appliquent au militantisme.

Surcharge de travail et pression temporelle

Le premier est la surcharge de travail, le décalage entre les exigences du travail et la capacité des militant·es à répondre à ces exigences. Il y a trop à faire, et pas assez de temps ou de ressources pour les réaliser. Ce déséquilibre amène à prendre du temps sur la vie familiale ou les temps de repos. Et comme les militant·es se sentent responsables de la cause, dépositaires de nombreux témoignages ou connaissances, il n'est pas possible de s'arrêter. Face au risque d'épuisement, Christina Maslach et Mary Gomes recommandent de prendre soin de sa santé et de son corps, en se reposant suffisamment et en cherchant un moyen de se détendre pendant les périodes difficiles. Elles proposent notamment d'alterner entre les tâches, de passer à des activités moins exigeantes (comme faire la paperasse, balayer le sol). Ou encore de se libérer des temps, protégés des exigences militantes, pour pouvoir se reposer et ensuite pouvoir plus clairement se concentrer sur un objectif réalisable. L'idéal est aussi, évidemment, de baisser la charge de travail, en la collectivisant par exemple.

Les causes du burn-out sont organisationnelles.

Faible contrôle de son travail

Le deuxième point est l'inadéquation entre la responsabilité du·de la militant·e et sa capacité à prendre des décisions. Il y a un problème lorsque le travail réalisé dépend des autres (hiérarchies, collègues) et que cela entraîne de l'inefficacité, que cela réduit la capacité à contrôler son propre travail. Pour les chercheuses, la solution consiste à accroître l'autonomie des personnes, à construire la confiance permettant celle-ci.

Récompenses insuffisantes

Le troisième facteur amenant au *burn-out* est l'inadéquation entre le travail effectué et la satisfaction obtenue. Alors que l'estime de soi dépend fortement de la reconnaissance de ce qui est accompli, dans les luttes

9. Voir « Ma cité s'organise. *Community organizing* et mobilisations dans les quartiers populaires », *Mouvements*, 85, 2016.

10. M. GOMES. « The Rewards and Stresses of Social Change: A Qualitative Study of Peace Activists », *Journal of Humanistic Psychology*, 32, 1992, p. 138-146.

11. O. FILLIEULE, C. BROCCA, « La défection dans deux associations de lutte contre le sida : ACT UP et AIDES », in O. FILLIEULE (dir.), *Le désengagement militant*, Paris, Belin, 2005, p. 198-199.

menées par les militant·es, les victoires sont rares. Les chercheuses conseillent de créer des occasions de se réjouir, de donner de la reconnaissance aux réalisations des militant·es. Pour cela, il est possible de se convertir à un certain pragmatisme : sans abandonner l'objectif final qui ne peut se produire que dans un avenir lointain, chercher des conquêtes plus atteignables, plus réalistes à court terme. C'est aussi ce que préconise le militant états-unien Saul Alinsky, l'un des « pères » du *community organizing*⁹, pour qui, dans la lutte, il est nécessaire de se focaliser sur des victoires atteignables, des « petites victoires » (ex. : dans une lutte pour le droit au logement pour tous, se satisfaire du relogement d'une personne) et de les fêter.

Perte du sentiment d'appartenance et soutien social

Le quatrième élément pointé est lorsque le groupe ne tient plus son rôle de soutien, que les collaborations avec les personnes sont insatisfaisantes ou que les relations sont hostiles. Une situation qui naît souvent de la non-résolution de conflits. Le fait est que, dans les organisations qui rassemblent des personnes de convictions, les relations peuvent être tendues en raison de désaccords sur le fond ou sur la stratégie¹⁰. Les conflits d'ego, ou les conflits tout court, ne sont pas toujours pris en charge, et la manière dont se traitent les militant·es entre iels peut être source d'épuisement. Elle est aussi source de départ, comme le montrent les sociologues Olivier Fillieule et Sébastien Brocca avec le cas de l'association AIDES, où un tiers des départs de l'organisation résulte de désaccords sur l'organisation de l'association (rapports entre volontaires et salarié·es, questions politiques, etc.)¹¹. Pour reconstituer les liens de confiance, Christina Maslach et Mary Gomes soulignent qu'il est important que les militant·es se préoccupent des relations entre individus au sein de leurs organisations, et ce d'autant plus que la convivialité qui se crée dans le cadre militant est l'un des ciments de l'engagement.

Manque d'équité

Le cinquième facteur est le décalage entre les valeurs et la pratique réelle de l'organisation. Les militant·es, souvent porteur·euses d'idéaux (pour la société et pour le fonctionnement de leur organisation) sont particulièrement susceptibles de se retrouver face à cet écart. Or les personnes exposées à un décalage entre la version romancée (qu'elle soit annoncée, projetée ou attendue) de l'organisation et la réalité des pratiques (ex. : travail militant isolé, conditions épuisantes, relations conflictuelles, sexisme) sont particulièrement susceptibles de devenir cyniques, colériques et hostiles. Christina Maslach et Mary Gomes conseillent de chercher à assurer l'équité en élaborant des politiques et des procédures claires et transparentes, et notamment des mesures pour éviter les comportements destructeurs.

Conflit de valeur

Enfin, le sixième et dernier facteur de *burn-out* est le décalage entre ce que les militant·es souhaitent faire et ce qu'ils font réellement sur le terrain. Christina Maslach et Mary Gomes prennent l'exemple d'une militante qui approuve une avancée législative, qu'elle juge insuffisante, mais qu'elle est obligée de soutenir par stratégie. Elle se retrouve face à un conflit de valeur qui risque d'éroder son engagement.

Les activistes ne prennent pas soin de leur propre bien-être, car cela serait contredire le pacte implicite de « désintéressement ».

● Spécificités du monde militant

La grille d'analyse du *burn-out*, née de l'étude des organisations employeuses, montre sa pertinence pour le monde du travail militant (même si le travail peut y être bénévole ou salarié). Cependant, plusieurs travaux de sciences sociales sont venus l'enrichir.

Culture du-de la martyr·e ou du don de soi

Dans leur enquête sur des activistes états-unien·nes de la justice sociale et des droits de l'homme, Cher Weixia Chen et Paul Gorski¹² soulignent que les mouvements et organisations alimentent et participent à produire une « culture du martyr » qui accélère l'épuisement des militant·es. Une double dynamique d'engagement de soi dans le travail militant et d'abandon de soi. Selon ces chercheurs, la culture militante qu'ils observent est fondée sur une « éthique de la souffrance » et du « sacrifice de soi ». Les activistes ne prennent pas soin de leur propre bien-être, car cela serait contredire le pacte implicite de « désintéressement »¹³.

Une analyse que nous partageons et qui ne se limite pas aux seul·es militant·es bénévoles. Dans l'enquête que nous avons réalisée auprès de salarié·es de petites et moyennes associations employeuses, nous avons constaté un phénomène sacrificiel similaire. Pour certain·es salarié·es, une part de travail bénévole va de soi. Ils et elles font « don » de leur temps car l'association poursuit un projet auquel iels adhèrent : « c'est pour la bonne cause »¹⁴. Et cela leur est d'autant plus difficile de réclamer de meilleures conditions de travail. Prendre du temps pour discuter de ce sujet, tout comme demander une augmentation de salaire par exemple, ce serait prendre autant de temps et d'argent à la cause¹⁵.

Faire face à l'apathie du public

Les travaux de Cher Weixia Chen et Paul Gorski montrent également que, pour les militant·es qui s'engagent pour changer le monde, l'apathie du reste de la population, la lenteur des progrès d'une cause qui

12. C. W. CHEN, P. C. GORSKI, « Burnout in Social Justice and Human Rights Activists: Symptoms, Causes and Implications », *Journal of Human Rights*, 7/3, 2015.

13. K. RODGERS, « "Anger is why we're all here": Mobilizing and managing emotions in a professional activist organization », *Social Movement Studies*, 9, 2010, p. 273-291.

14. S. COTTIN-MARX, *C'est pour la bonne cause. Les désillusions du travail associatif*, Paris, L'Atelier, 2021.

15. S. COTTIN-MARX, « Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles », *La revue de l'IRE*, 101-102, 2020.

Ceux et celles qui sont au contact de personnes victimes de violences par exemple, qui entendent de nombreux témoignages, peuvent s'en sentir dépositaires. Un fardeau d'autant plus lourd à porter que rien ne change.

leur tient à cœur sont également sources de stress et d'épuisement. Cela se traduit par une perte de l'idéalisme qui les poussait autrefois à s'engager. Et plus que du cynisme, cela peut entraîner chez les militant·es du désespoir et de l'incrédulité. Les militant·es n'engagent pas seulement leur temps, mais aussi leurs émotions. Iels constatent que certain·es se sentent investi·es d'une mission, et ce d'autant plus qu'iels développent une compréhension du problème et des enjeux à propos desquels iels militent. Ceux et celles qui sont au contact de personnes victimes de violences par exemple, qui entendent de nombreux témoignages, peuvent s'en sentir dépositaires. Un fardeau d'autant plus lourd à porter que rien ne change.

Impossible prise en charge du bien-être

Malgré l'intensité de certains engagements, des conséquences émotionnelles et parfois physiques du militantisme, rares sont les organisations qui s'emparent de ce sujet et font du bien-être des militant·es une préoccupation. Cher Weixia Chen et Paul Gorski remarquent même que de nombreuses organisations rejettent l'importance de discuter ou de réfléchir à cette question de l'épuisement des militant·es. Ces chercheurs constatent que les retours d'expériences et conseils entre militant·es sont rares dans leurs organisations. En conséquence de quoi, c'est souvent en dehors de la sphère militante que les personnes vont chercher un moyen de se reconstruire. C'est ce que fait par exemple ce militant socialiste victime d'un burn-out, rencontré par le sociologue Rémi Lefebvre, qui se « reconstruit loin du politique »¹⁶. Ce n'est pas toujours chose aisée, le militantisme le plus intense tendant à faire fusionner les différentes sphères de vie (professionnelle et privée – amicale, amoureuse et parfois même familiale), limitant ainsi les lieux et personnes avec qui se ressourcer. Il reste cependant encore la possibilité d'engager le travail thérapeutique avec des professionnel·les de la santé mentale.

16. R. LEFEBVRE, « Le malheur des militants de la gauche du PS », in O. FILLIEULE, C. LECLERCQ, R. LEFEBVRE (dir.), *Le malheur militant*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, 2022, p. 233.

● Conclusion et pistes pour éviter le burn-out militant

Tous les militant·es qui font face à des situations d'insatisfaction, de stress, de surcharge n'y laissent pas leur santé. Le burn-out n'est pas automatique. Les tenants de la psychodynamique du travail, à l'image de Christophe Dejourné, critiquent d'ailleurs l'approche en termes de « facteurs de risque » qui laisse présupposer que nous pourrions les mesurer et prévoir le moment de décompensation (du fait de l'accumulation). Selon ces derniers, le travail est toujours risqué et, face à cela, chacune

trouve des accommodements (individuels et collectif), crée ses défenses pour affronter les souffrances qui surgissent dans le quotidien du travail. Et tant que ces défenses tiennent, pas de *burn-out*.

Tenir ne rime cependant pas avec épanouissement. Cela peut alimenter un certain « malheur militant »¹⁷. Face à cela, comme le montre le sociologue Doug McAdam, certain·es se « désengagent »¹⁸, vont dans d'autres organisations ou arrêtent tout simplement. D'autres fois, c'est l'organisation entière qui se démobilise. Une situation qui émeut Frédéric Amiel, militant associatif et membre du syndicat Asso, qui écrit en réaction à la première version de ce texte :

« Ce qui est frappant, c'est que tout le monde s'accommode de ces démissions de masse, de ce turnover. Le monde militant accepte sans se remettre en cause que les gens se crament pendant 3 à 5 ans avant de disparaître. En fait, les organisations militantes « consomment » des militant·es et sont organisées pour fonctionner ainsi (recours au CDD, fonctionnement par projet, raccourcissement des périodes de planification, dé-spécialisation des fonctions, etc.). On considère juste que ceux et celles qui ont disparu « n'ont pas tenu ». »

Alors, comment faire mieux ? Comment éviter que les organisations où les militant·es s'engagent pour autrui ne le fassent aux dépens de leur propre santé ? Comment attiser le feu révolutionnaire sans qu'il ne se transforme en braise ? Comme nous l'avons vu, les réponses se trouvent en partie dans les travaux sur le *burn-out*, qui concernent essentiellement le monde du travail salarié, dont les résultats et les conseils sont en partie transposables dans le monde militant. Les lectrices et lecteurs intéressé·es trouveront notamment de nombreux éléments sur le site internet de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) ou encore de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

Le monde militant produit lui aussi des réflexions et recommandations. Outre les organisations et les ressources citées en introduction, le livre *Mutual Aid*, publié en 2020 par l'avocat et activiste trans états-unien Dean Spade, présente six principes organisationnels (qui sont autant de préconisations) à suivre. Le premier est qu'il faut faire des problèmes internes une priorité. Il ne faut pas les renvoyer à « plus tard », car ils ont des conséquences sur la santé des militant·es, mais aussi sur l'efficacité du groupe. Pour traiter ces problèmes, iel encourage les structures à ne pas hésiter à mettre entre parenthèses leurs activités. Le deuxième est de s'assurer que les nouvelles personnes qui rejoignent le

17. O. FILLIEULE, C. LECLERCQ, R. LEFEBVRE, *Le malheur militant*, op. cit.

18. D. McADAM, « Pour dépasser l'analyse structurale de l'engagement militant », in O. FILLIEULE (dir.), *Le désengagement militant*, op. cit., p. 67.

Ce qui est frappant, c'est que tout le monde s'accommode de ces démissions de masse, de ce turnover. Le monde militant accepte sans se remettre en cause que les gens se crament pendant 3 à 5 ans avant de disparaître. En fait, les organisations militantes « consomment » des militant·es et sont organisées pour fonctionner ainsi.

groupe soient bien accueillies, reçoivent un historique complet et soient formées pour pouvoir participer pleinement à la prise de décision. Le troisième est d'établir des mécanismes pour évaluer la charge de travail et la réduire. Le quatrième de construire la convivialité, que les personnes tissent des relations et ne soient pas là que pour le travail militant. Le cinquième principe est de s'assurer que l'animation des réunions tourne, y compris l'élaboration de l'ordre du jour. L'idée étant d'améliorer la transparence de l'organisation, mais aussi de maximiser la participation de toutes les membres et d'éviter qu'une personne monopolise la discussion et/ou le pouvoir. Enfin, sa dernière préconisation est d'échanger sur la « culture du surmenage » des organisations militantes, des dynamiques et des comportements qui l'alimentent.

Il est clair que, puisque les *burn-out* sont le résultat de l'organisation du travail militant, il est nécessaire que les structures militantes se préoccupent du bien-être de leurs membres, consacrent du temps à ce sujet, suscitent des discussions et des retours d'expériences. Que le collectif coopère¹⁸, trouve des solutions collectives ajustées aux spécificités du groupe et développe ses défenses. Ce ne sera pas simple, notamment de trouver du temps à consacrer à ce problème pour les militant·es qui s'engagent sur des sujets pressants (crise écologique, sociale, etc.). Mais prendre du temps maintenant « à la cause », c'est aussi en gagner : c'est se donner les moyens de construire des organisations efficaces sur le long terme et de préserver ses forces vives. ●

18. S. COTTIN-MARX, S. LE LAY, « Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif. Entretien avec Christophe Dejours », *Mouvements*, 106, 2021, p. 27-40.

“Faire de gens qui travaillent un collectif de vie”

Les îlots utopiques racontés par Michel Lallement



Michel Lallement

Sociologue, spécialiste de sociologie du travail, il est professeur titulaire de la chaire d'Analyse sociologique du travail, de l'emploi et des organisations au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). Il est notamment l'auteur de *L'Age du Faire. Hacking, travail, anarchie* (Seuil, 2015) et, récemment, d'*Un désir d'égalité. Vivre et travailler dans des communautés utopiques* (Seuil, 2019).

Photo © Damien Grenon/Photo12

Entretien

Temps de lecture : 12 minutes

27/05/2021 (Mis à jour le 08/07/2021)

Philonomist.

© Philo Éditions / Philonomist 2018. Reproduction interdite sauf conditions particulières.



Des membres de Twin Oaks célèbrent le 40^e anniversaire de leur communauté.

Dans les années 1960-70 aux États-Unis ont essaimé des sortes d'utopies en acte qu'on a appelé « communautés intentionnelles » : des individus ont choisi de s'établir ensemble en un lieu, en se donnant à eux-mêmes leurs règles de vie. Certaines perdurent aujourd'hui. Comment se maintiennent-elles ? Selon quelle organisation ? Autour de quelle philosophie du travail ? Nous l'avons demandé au sociologue Michel Lallement, auteur d'une enquête en immersion dans deux d'entre elles : Acorn et Twin Oaks.

Propos recueillis par **Samuel Lacroix**

Qu'appellez vous « communauté utopique » ?

Michel Lallement : Le mot communauté, qui a une signification beaucoup plus vaste aux États-Unis qu'en Europe, se décline d'abord sous le terme de « communauté intentionnelle ». Cela désigne un ensemble de personnes (conventionnellement, au moins cinq), qui décident de réaliser un objectif commun de nature sociale, spirituelle, politique, porté par des valeurs en rupture avec celles qui dominent dans la société environnante. Cela s'accompagne souvent d'une économie de partage, totale ou partielle, des biens et des ressources. D'où la dimension *utopique*, qui réside dans la création d'un espace où il fait bon vivre ensemble.

“Quand on décide de se placer en marge du monde, il faut travailler beaucoup pour se donner les moyens de devenir indépendant”

Le sous-titre de votre dernier livre, *Un Désir d'égalité* (Seuil, 2019), est « vivre et travailler dans des communautés utopiques ». Pourquoi une telle importance accordée au travail dans l'étude de ces groupes ?

Les travaux habituels sur les utopies mettent plutôt l'accent sur la dimension politique. Je m'étais aperçu, en lisant les maîtres-rêveurs, depuis Thomas More jusqu'à André Gorz, de la place souvent sous-estimée qu'ils confèrent au travail. Ensuite, en faisant mes enquêtes, j'ai vu à quel point le travail comptait pour les membres de ces communautés. Cela s'explique de manière assez simple : quand on décide de se placer en marge du monde, il faut travailler beaucoup pour se donner les moyens de devenir indépendant. L'histoire de ces communautés montre que celles qui ont renoncé à déployer des efforts productifs ont vite disparu. Celles qui ont été pérennes ont accepté de structurer la vie communautaire largement autour du travail.

Comment travaille-t-on dans un cadre sans propriété privée ? Qu'est-ce qui motive les gens quand la monnaie n'a plus cours, alors même que les tâches qu'ils ont à effectuer – comme la fabrication de hamacs à Twin Oaks – peuvent être pénibles ou ennuyeuses ?

Il y a une sorte de contrat social élémentaire, qui rompt radicalement avec la logique salariale. C'est un geste politique extrêmement fort : on abandonne toute forme de subordination, et il n'y a plus ni employeurs ni salariés. On apporte son travail, mais on bénéficie en contrepartie de l'ensemble des ressources de la communauté, que ce soit la nourriture, le logement, l'éducation, le loisir, etc.

À cela s'ajoute une autre stratégie pour attacher les membres au collectif et les motiver, qui est le recours à des mobilisations par les valeurs. Les communautés auxquelles je me suis intéressé sont égalitaires, féministes, pacifistes... Ces communautés sont en ce sens de « petites républiques des communs » dans lesquelles l'investissement dans le travail se fait souvent au nom des valeurs du collectif.

Ce type de travail, sans hiérarchie, avec une mise en commun des ressources et un accent mis sur l'amour du travail, est-il du même ordre que ce que vous avez appelé le « faire » dans vos précédentes enquêtes sur les *hackerspaces* et les *fablabs*, deux sortes de tiers-lieux alternatifs de production ?

Il y a une continuité historique avec, dans les *hackerspaces* et les *fablabs*, un héritage quasiment direct de l'expérience de ces communautés utopiques. On voit bien qu'il y a eu des passeurs et des références communes. Maintenant, je pense qu'il y a une petite différence qui fait que l'histoire ne bégaye pas. D'abord dans la structuration des communautés utopiques que j'ai étudiées, qui sont fermées. Pour y rentrer et s'y installer durablement, il faut se faire accepter alors que, dans les *fablabs* et *hackerspaces*, on peut s'intégrer à la communauté sans nécessairement devenir membre.

“Ce que l’on valorise, dans ces communautés, ce sont les travaux dont on estime qu’ils ont une utilité sociale”

Mais le plus important, c’est que dans les communautés utopiques, ce que l’on valorise, ce sont les travaux dont on estime qu’ils ont une utilité sociale. C’est cela qui fait d’abord la valeur du travail. Dans les *hackerspaces* et les *fablabs*, l’idée est de retrouver des formes d’activité où le travail est sa propre finalité. C’est une petite différence qui justifie le fait que, dans les communautés utopiques, on puisse accepter de faire des « sales boulots » qui ont une valeur sociale, comme de produire du tofu sur de vieilles machines industrielles ou de nettoyer des toilettes sèches.

Les deux communautés que vous étudiez se situent aux États-Unis. En existe-t-il d’autres de ce genre en Europe ? Verriez-vous dans Notre-Dame-des-Landes ou les ronds-points des Gilets jaunes des similitudes, notamment sur la question de la division du travail ?

Il y a une forme de légitimité et de reconnaissance sociale beaucoup plus forte aux États-Unis de ces communautés utopiques. La spécificité américaine tient à ce que l’histoire du pays est largement imprégnée du phénomène communautaire. Cela remonte aux effets de la Réforme, au XVII^e siècle, qui a poussé à l’émigration vers les États-Unis toute une série de chefs de communautés religieuses. Ils ont laissé en héritage des façons de faire et l’idée de créer des espaces d’autonomie relative, structurés par des valeurs égalitaires, qu’on retrouve à la fois dans les expérimentations fouriéristes du XIX^e siècle, dans les communautés utopiques des années 60-70 et dans la tradition des *hackerspaces* et *fablabs*.

En Europe il en existe, comme la coopérative agricole de Longo Maï, en France, mais elles sont regardées avec davantage de suspicion : elles représentent des formes de déviance organisée par rapport au mode de vie dominant. Malgré tout, on voit que nos sociétés contemporaines sont travaillées par un rejet des formes institutionnelles classiques. Il y a une volonté d'araser la subordination et la hiérarchie pour inventer d'autres formes de coopération, beaucoup plus égalitaires. C'est cela que disent Notre-Dame-des-Landes ou les Gilets jaunes, sur des registres et dans des contextes différents. Il y a une commune remise en cause de la verticalité qui structure le monde social. D'où le titre de mon livre, un « désir d'égalité ».

Faudrait-il voir dans le succès de ces communautés un indice de ce à quoi ressemblera le travail de demain ? La façon de travailler qu'elles instillent a-t-elle vocation à être assimilée par ce que vous appelez la « grande société » ?

Quand on regarde les choses par le prisme du travail, on s'aperçoit que les communautés sont des laboratoires : ce qu'on appelle « travail » y fait l'objet d'une remise en cause et d'une délibération collectives. Il ne s'agit pas simplement du labeur, du travail de peine, mais aussi, par exemple, quand il était au pouvoir, d'aller manifester contre Trump parce qu'on estime que cela a une utilité sociale. Le fait de reconnaître officiellement comme travail les tâches domestiques ou l'éducation des enfants – ce qui n'est pas fait dans la grande société – est aussi une façon d'aller vers plus d'égalité et d'individuation, au sens durkheimien du terme : la capacité des individus à exister en se démarquant progressivement du poids des institutions qui les informent sur le plan moral, social ou intellectuel. Tout cela sert d'impulsion à une redéfinition assez radicale des frontières du travail dans nos sociétés.

“On a là des façons de travailler seul ensemble”

Ensuite, ce qui m'a beaucoup frappé à la fois dans les *hackerspaces* et les communautés utopiques, c'est la capacité à inventer d'autres formes d'articulation entre l'individuel et le collectif dans le travail. On a là des façons de travailler seul ensemble : des collectifs de travail se constituent, mais ils n'ont rien à voir avec les collectifs tayloristes d'antan. On respecte la créativité individuelle, les rythmes et les envies de chacun : il faut donc inventer une façon d'atteindre des objectifs productifs tout en jouant la carte du développement individuel. Cela passe, dans ces communautés, par la possibilité qui est laissée aux uns et autres d'apprendre une vingtaine de métiers et de les exercer comme on l'entend, de faire varier fortement son temps de travail selon ses envies, de changer d'occupation d'une journée à l'autre, voire au sein d'une même journée.

À Acorn, la deuxième communauté que vous avez étudiée, vous dites que le fait qu'on ait quelque chose de moins communautariste et de plus libertaire donne lieu à des situations dans lesquelles certaines personnes travaillent deux fois plus pour compenser l'inaction des autres.

Il est important de ne pas être naïf sur la manière dont ces communautés travaillent. J'ai repris la vieille tension de Tocqueville entre liberté et égalité à un niveau microsociologique : on observe des organisations du travail qui mettent l'accent sur la liberté au risque de créer des inégalités. Certains groupes s'investissent dans le travail, tandis que d'autres ont des statuts de *free-riders* et profitent de l'engagement d'autrui pour ne pas travailler. C'est le cas à Acorn. À Twin Oaks, c'est le schéma inverse, car on joue davantage la carte de l'égalité, avec un système de structuration minimale, par la feuille de travail, le contrôle des managers, etc. La liberté y est moindre, mais l'égalité y est davantage garantie.

Avez-vous suivi le destin de ces communautés, avec la pandémie de Covid-19 ? Ont-elles été fragilisées ou bien cela les a-t-il au contraire renforcées, soudées ?

Par le biais de contacts que je maintiens avec certains membres des communautés intentionnelles, d'internet et des séminaires qu'organise régulièrement la Fédération des communautés intentionnelles, je continue à suivre l'évolution de ces utopies concrètes. Comme dans le reste de la société, elles ont été affectées par la pandémie et ont été obligées de se replier sur elles-mêmes. Elles ont ainsi cessé de recevoir des visiteurs extérieurs. Dans le même temps, le réseau qui les relie entre elles a été plus actif que jamais et a permis d'entretenir une solidarité horizontale intercommunautaire par le biais d'échanges d'informations, de matériels, etc.

Imaginons qu'une entreprise veuille fonctionner à la manière d'une communauté utopique. Comment pourrait-elle s'y prendre ? Y aurait-il des obstacles insurmontables, en termes de décision, d'autorité ?

Une communauté utopique est un espace où les gens font le choix de vivre ensemble vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Cela représente un grand saut, de la part d'une entreprise classique, que de transformer un ensemble de gens qui travaillent ensemble en un collectif de vie permanent. Cela a déjà existé, car, en un sens, le paternalisme n'est pas autre chose : il y a cette idée que l'on va faire d'une communauté productive une grande famille. Pour certaines, comme le familistère de Guise, qui a fonctionné pendant plus d'un siècle, cela a marché. La contrepartie, du moins dans le cas de Guise, c'est le maintien d'une structure verticale avec à sa tête une figure paternaliste, qui tire les ficelles sur le plan moral, politique, économique.

“Faire communauté ne se limite pas à un engagement productif. Il faut que ce soit articulé avec un vrai projet de vie globale”

Le risque de vouloir imiter ces communautés, pour un dirigeant d'entreprise, serait de basculer vers une forme de grand partage, mais en oubliant l'importance qu'elles accordent aux relations horizontales et leur volonté de se défaire absolument de toute figure de domination, même charismatique.

Et puis travailler ensemble ne suffirait pas. Faire communauté ne se limite pas à un engagement productif. Il faut que ce soit articulé avec un vrai projet de vie globale.

N'y aurait-il pas tout de même quelque chose de cet ordre dans certaines entreprises libérées et chez certaines sociétés coopératives et participatives (Scop) ?

Ce sont tout de même deux univers très différents, du moins si on considère les entreprises libérées. Pour les Scop, ce serait différent. Quand on lit la littérature managériale la plus récente, et ce qui se dit sur l'holocratie, la sociocratie, les entreprises libérées, on retrouve certes une tentation d'écraser complètement les structures traditionnelles, mais avec souvent des ambiguïtés terribles. Dans les entreprises libérées, la main reste fondamentalement du côté des dirigeants, qui demeurent les pilotes, aussi bienveillants soient-ils. On retrouve un vocabulaire commun, notamment en termes de *do-ocratie*, qui consiste à dire qu'il faut que l'autonomie vienne par le bas, que les salariés aient la liberté de pouvoir prendre des initiatives. Mais dans les expériences qui s'inspirent des méthodes de l'entreprise libérée, en réalité, la hiérarchie employeur/salarié demeure structurante. Alors que les communautés utopiques jouent la carte de l'horizontalité complète au service de la communauté. Et leur projet initial n'est pas lucratif : il ne s'agit pas de faire de l'argent mais de répondre aux besoins des membres ; la loi de la valeur de Marx, l'idée que l'argent sert à faire des marchandises pour produire plus d'argent, y est mise à l'écart.

Même s'il faut préciser que ces communautés entretiennent tout de même des relations avec la société dominante. Twin Oaks a un budget extrêmement conséquent, à hauteur d'environ 600 000 dollars, et produit une tonne de tofu par jour, qui se vend sur le marché. Mais cette production sert à couvrir les besoins des membres de

Considérez-vous que ce désir d'égalité en acte marque un début de basculement d'une société individualiste vers une société communautaire ?

Mon hypothèse de travail, c'est qu'on est effectivement dans un moment de basculement : on a constaté un désir d'horizontalité avec les Gilets jaunes, Notre-Dame-des-Landes, etc. Le pari intellectuel qu'on peut faire, c'est que, à travers tous ces mouvements-là, il n'y a pas un basculement simple, linéaire qui se joue, mais que les poches communautaires qui existent sont porteuses de nouvelles manières de faire et de penser qui vont polliniser le reste de la société. Dont des univers comme celui des entreprises, de la famille, de l'État, qui vont digérer toute une série de valeurs, de pratiques, de façons de faire, pour le pire comme pour le meilleur. Le système éducatif en France, par exemple, est aussi capable que les entreprises libérées de récupérer certaines pratiques inventées par les communautés de *hackerspaces* pour imaginer d'autres façons d'éduquer porteuses d'avenir.

Aux États-Unis, la Fédération des communautés intentionnelles, qui a pignon sur rue, a choisi ces dernières années de devenir un acteur politique de premier rang afin de promouvoir les valeurs et pratiques des sociétés intentionnelles. Les communautés rompent avec la stratégie de la bulle afin de donner l'exemple et de démultiplier les pratiques qui s'inventent en leur sein.

Photo © Lindy Keast Rodman/AP/SIPA

27/05/2021 (Mis à jour le 08/07/2021)

Le travail, cette non-vie...

Les raisons de la colère



Sophie Gherardi

est journaliste et conseillère de la rédaction de *Philonomist*. Auparavant, elle a été directrice adjointe de la rédaction à *La Tribune*, rédactrice en chef du *Monde* (2005-2008), de *Courrier International* (2001-2005), et du *Monde des Débats* (1999-2001). Elle est membre des comités de rédaction de *Sociétal* (Institut de l'Entreprise), du *1* et de *Books*. Elle a reçu le Prix du meilleur article financier pour *Péchés capitaux. Le roman de la crise financière* (Grasset, 2009).

Photo : © Cordula Trembl

Édito

Temps de lecture : 5 minutes

19/04/2023

Philonomist.

© Philo Éditions / Philonomist 2018. Reproduction interdite sauf conditions particulières.



Chère lectrice, cher lecteur,

« **Voleur de vie !** » : samedi 15 avril 2023 matin, c'est avec ce cri du cœur que Jean-Luc Mélenchon accueille sur Twitter la décision d'Emmanuel Macron de promulguer immédiatement la réforme des retraites. Beaucoup de Français, hostiles au passage de 62 à 64 ans de l'âge légal de la retraite, le ressentent sans doute ainsi. « *Cette réforme est-elle acceptée ? À l'évidence, non* », a constaté le président Emmanuel Macron dans son allocution du lundi 17 avril 2023, destinée à préparer les mois à venir. Selon les différents sondages, environ sept Français sur dix ne sont d'accord ni sur le fond ni sur la manière quant à cette réforme des retraites. Si bien que l'appel du chef de l'État à surmonter la colère pour construire avec les partenaires sociaux un « *nouveau pacte de la vie au travail* » – le premier des trois chantiers qu'il propose – est tombé à plat.

Le nœud du problème est pourtant bien là, dans le travail. C'est un point où se rejoignent, à leur corps défendant, les oppositions et les gouvernants. Il faut que la perception du travail soit profondément dégradée pour que certains en viennent à considérer que deux ans de travail en plus, ce sont deux ans de vie en moins. Et pour que des centaines de milliers de personnes défilent pour clamer leur refus de travailler plus longtemps.

Le travail opposé à la vie, le travail comme « non-vie » ? Personnellement, je m'insurge contre cette idée : d'abord, j'ai aimé et aime toujours le travail, peut-être parce que j'en fais un plaisant (écrire des articles pour vous, lecteurs). Ensuite, à cause d'un souvenir d'enfance : ma mère me citait toujours un poème d'Ivan Vazov, le Victor Hugo bulgare, intitulé *Travaillons !*. Ses vers sont devenus des dictons, « *travailler, ce mot glorieux* », « *une heure perdue est un siècle perdu* »... Enfin, durant ma vie de journaliste économique, j'ai vu le chômage de masse enfler, enfler, et ne redescendre qu'à grand peine. Alors le travail semblait un trésor – « *Travailler encore, travailler encore* », chantait Bernard Lavilliers.

“Il faut que la perception du travail soit profondément dégradée pour que certains en viennent à considérer que deux ans de travail en plus, ce sont

Mais il est clair aussi que le fort taux de chômage qui s'est maintenu en France plus qu'ailleurs a eu pour effet de dégrader les salaires, les évolutions de carrière, les conditions de travail... et le financement des retraites. Quand il fallait supplier pour trouver un travail de plus en plus précaire, de moins en moins bien payé, quand les employeurs se permettaient de ne pas rémunérer les stagiaires et de pousser dehors des « seniors » de moins de 50 ans, alors on pouvait comprendre que beaucoup prennent le système en grippe. Paul Lafargue, dans son célèbre livre de 1883 *Le Droit à la paresse*, préfigure d'une certaine façon le débat de 2023 : « *Les économistes s'en vont répétant aux ouvriers : travaillez pour augmenter la fortune sociale ! [...] Travaillez, travaillez toujours pour créer votre bien-être !* » et Lafargue de traduire, se gaussant de ces experts paternalisants : « *Travaillez, travaillez, pour que, devenant plus pauvres, vous ayez plus de raisons de travailler et d'être misérables.* » Il met le doigt sur une très ancienne incompréhension entre ces derniers et « *les ouvriers* ». Bien sûr, la misère dont parle Lafargue n'a rien à voir avec le niveau de vie du travailleur français d'aujourd'hui, même le plus mal loti. Mais quand on regarde d'abord ses intérêts personnels, on n'a pas envie de recevoir des leçons d'économie. « *Pas content ne veut pas dire pas comprendre* », disait une pancarte lors d'une manifestation contre la réforme des retraites.

Le paradoxe est que la plupart des gens aiment bien leur travail, comme le montre une **enquête publiée par l'Institut Montaigne** en février 2023. Sur 5 000 actifs interrogés, 77 % se disent satisfaits au travail, et deux sur trois trouvent que le travail occupe une « *juste place* » dans leur vie – bien que 60 % jugent que leur charge de travail a augmenté. Sauf que le diable se cache dans les détails : dans la rémunération jugée trop faible (46 % des actifs se déclarant insatisfaits au travail), dans l'absence de perspectives d'évolution de carrière (42 %), dans le manque de reconnaissance par l'entreprise (38 %). Et dans le sentiment que l'âge de la retraite est déjà, avant la réforme, trop élevé (48 % des actifs interrogés, 59 % des moins de 35 ans). Au vu de ces chiffres, ce n'est pas être déconnecté de la réalité que de vouloir améliorer qualitativement le travail. Mais le moins qu'on puisse dire, c'est qu'il y a du boulot !

Quoiqu'on en dise, des **glandeurs au boulot**, on en trouve toujours. Mais tous les fainéants ne se valent pas. Petit guide pour savoir distinguer les paresseux – et s'inspirer d'eux !

Après le *quiet quitting*, place au *conscious quitting* ! Contrairement aux adeptes du premier concept, les « démissionnaires de conscience » ne sont pas du genre à glander. Plutôt à prendre la porte, histoire de ne pas se retrouver en porte-à-faux avec leurs opinions...

Vous plissez des yeux pour voir loin ? Là, ça ne suffira pas. Car le lointain dont nous parle le **long-termisme** se situe des générations après nous. Et pourtant, il est de notre devoir de nous en préoccuper dès maintenant, avancent les tenants de cette philosophie. Au risque d'oublier nos contemporains ?

Et si notre cerveau était raciste, sexiste, âgiste, classiste, ou encore validiste ? Dans une petite vidéo, le neuroscientifique Albert Moukheiber nous parle **biais cognitifs et discriminations**.

Bonne lecture,

Sophie Gherardi

Photo © Xose Bouzas / Hans Lucas

19/04/2023

“Nous vivons une métamorphose du travail d’ordre civilisationnel”

Entretien avec Pascal Chabot



Pascal Chabot

Philosophe belge né en 1973, professeur à l’Institut des hautes études en communication sociale (IHECS) à Bruxelles, il est spécialiste de Gilbert Simondon, le grand penseur de la technique. Il a notamment signé *L’Âge des transitions* (PUF, 2015), *Global Burn-out* (PUF, 2013) et *ChatBot le Robot* (PUF, 2016).

Photo : © Édouard Caupeil

Entretien

Temps de lecture : 10 minutes

Philonomist.

© Philo Éditions / Philonomist 2018. Reproduction interdite sauf conditions particulières.



Depuis plusieurs années, nous assistons à une profonde transformation du monde du travail : apparition du terme de *burn-out*, numérisation galopante, éclatement des barrières entre vie sociale, milieu professionnel et sphère privée... Et, pour beaucoup d'entre nous, nous voilà de surcroît condamnés au télétravail ! Faut-il n'y voir que du négatif ? Pas forcément, répond le spécialiste de la question Pascal Chabot : le télétravail permet à l'individu de gagner en autonomie. Mais il affecte aussi profondément notre rapport aux autres.

Propos recueillis par **Hannah Attar**

Avec la crise sanitaire, le recours au télétravail, jusqu'à présent assez peu répandu de par chez nous, s'est généralisé. À quel point cette situation transforme-t-elle notre rapport au travail ?

Pascal Chabot : Ce qui s'est mis en place à l'occasion de la pandémie est considérable. Nous vivons actuellement une métamorphose du travail d'ordre civilisationnel. Tous les fondamentaux sont ébranlés et restent à repenser. Avec le télétravail, c'est d'abord le rapport au temps qui est en train de muter. Traditionnellement, le bureau se présente comme un espace de synchronisation des consciences, qui vivent autour d'un rythme imposé – celui des horaires, des pauses-déjeuner. L'essence même du travail en présentiel est cette communauté de temps vécu, au fondement d'une communauté d'œuvre. Au-delà de l'unité de temps, c'est également l'unité d'espace qui est mise en cause. La convergence de tous les corps vers un centre devait permettre que quelque chose de collectif puisse être élaboré. De là, la métaphore de l'embouteillage matinal vers un poumon d'activité. Le dogme de la centralisation est en train de voler en éclats, et c'est probablement irréversible. En outre, un mouvement plus profond ébranle le rapport à l'autre, un autre qu'on ne choisissait pas toujours, avec lequel on travaillait toute la journée, et qui apparaît aujourd'hui sporadiquement, et seulement à l'écran. Dans un espace de travail, tout le monde se revendique d'une même appartenance – on partage des mêmes éléments de langage, un humour. Le télétravail distend ces liens, et cette communauté d'identités semble en train de se fissurer elle aussi.

“On entendait beaucoup qu'il fallait 'réinventer le travail'. Cette réinvention, qui est longtemps restée un vœu pieux, nous est maintenant imposée”

Cette métamorphose profonde intervient dans un contexte très contraignant, qui est celui de la crise sanitaire. Comment l'expliquez-vous ?

Ce qui est frappant, c'est que de toute évidence, les outils du télétravail étaient prêts depuis longtemps – qu'il s'agisse des plateformes de visioconférence ou de partage de fichiers. L'infrastructure, notamment numérique, n'attendait que l'évolution des mentalités qui s'est faite, elle, sous la contrainte de la crise sanitaire. Les mentalités se transforment lentement : des habitudes étaient bien ancrées, et les gens préféraient souvent changer d'endroit pour travailler. On peut le comprendre ! Quand j'ai commencé à travailler il y a huit ans sur la question du *burn-out* (*Global burn-out*, PUF, 2013), on entendait beaucoup qu'il fallait « *réinventer le travail* ». Cette formule est longtemps restée un vœu pieux, mais l'histoire nous a montré qu'elle est toujours plus rusée qu'on ne le pense, et cette réinvention nous est maintenant imposée. Avec la crise, de nouveaux possibles sont apparus. Les choses suivaient leur cours, sur le mode de l'adaptation et de la régulation à la marge. Avec la crise sanitaire a surgi l'imprévisible, si ce n'est l'impensable : la mise à l'arrêt du système. Tout dépend des réponses, notamment politiques. Lorsqu'on quitte l'enchaînement de la nécessité, il est possible de reprendre en main ce qui dépend de nous, et une réinvention peut alors se produire. Cet élargissement des possibles, qui nous fait rompre avec le fatalisme systémique, restera certainement.

Juridiquement, il y a une distinction entre le télétravail – très encadré, qui doit faire l'objet d'un choix explicite de l'employeur et du salarié – et notre situation actuelle, imposée par l'extérieur, qui est du « travail à la maison ». Sur quoi repose cette différence ?

Il ne s'agit en effet pas *stricto sensu* d'un télétravail, mais bien d'un nouveau paradigme de travail, qui nécessite beaucoup plus d'autonomie. L'autonomie est véritablement le maître-mot de ce que nous traversons. C'est une valeur positive, et *kantienne* en cette matière, je m'en réjouis : l'individu se fixe, en toute liberté, ses propres règles de conduite. Elle apparaît ici sous un angle presque politique. Le télétravail n'est pas simplement une question d'avoir le choix de s'organiser comme on le souhaite, de faire du sport entre deux réunions ou de choisir ses horaires. Il encourage l'individu à décider davantage de sa manière de collaborer, de ses adhésions, et finalement de son rapport au système lui-même. De ce point de vue-là, des choses positives se jouent. Cependant, il ne faut pas être béatement iréniste, car des instruments de contrôle se remettent en place, fatalement, et parfois de manière plus contraignante. Le bureau a souvent été décrit comme un espace de contrôle. Dans l'espace peut se lire une hiérarchie du travail, liée, très souvent, à la visibilité des employés : plus un employé doit être contrôlé, plus il est visible dans des bureaux ouverts et vitrés, et lorsqu'on gravit les échelles, un espace à soi peut être revendiqué. Mais le contrôle n'a toutefois pas toujours pour finalité une mise au pas – il cherche aussi à créer du commun. Comment le contrôle va-t-il être réinventé dans le monde du télétravail ? Telle est la question importante. À l'occasion du confinement, on a vu des sur-visibles des réseaux, et des invisibles. Les ressources humaines sont elles aussi en train de se réinventer à l'ère des nouveaux codes de visibilité et d'invisibilité, et d'autres types de compétences doivent se développer. Certaines personnes, par exemple, étaient précieuses dans des espaces relationnels comme la machine à café, lieux parfois stratégiques où une communication informelle se met en place.

“Il n’y a pas loin de la bureautique à la bureaucratie !”

Et beaucoup d'employeurs se sont rendu compte que

Cela est souligné très régulièrement – en effet, pour le moment, on a l'impression que l'on travaille plus. D'abord, bien des choses prennent davantage de temps, alors qu'elles étaient vite réglées par les contacts informels, au détour d'un couloir. Je le vois avec mes étudiants : ils me sollicitent généralement avant ou après un cours, et il suffit d'une conversation de trois minutes, où l'on n'a pas l'impression de travailler, pour les aiguiller. La distance ajoute beaucoup de formalisme, donnant le sentiment d'être plus procédural. Il n'y a pas loin de la bureaucratie à la bureaucratie ! La seconde chose, c'est que nous sommes tous rendus disponibles grâce à l'écran – il faudrait presque avoir une attestation gouvernementale pour s'éloigner de tout écran... Nous sommes, sinon corvéables, du moins visibles à merci. Le contrôle s'est en partie invisibilisé par cette disponibilité constante qu'on nous présume. Il semble toutefois que les effets dommageables du télétravail soient exacerbés par la crise sanitaire, qui nous éloigne de nombreuses activités connexes, vie sociale comme loisirs. L'impression de sur-travailler y est donc certainement liée, tout comme le sentiment de perte relationnelle qui l'accompagne. Il faudra voir si, avec la fin de la pandémie et une subsistance du télétravail, on ressentira encore de manière forte cet isolement, ou si cela aura été l'occasion d'une certaine désaliénation du travail, que l'on recherche depuis longtemps.

Vous montrez comment le cadre matériel du travail influence notre rapport au travail. Concrètement, quels risques présente la dématérialisation de l'environnement de travail ?

Cela pose une véritable difficulté car elle implique un réaménagement entre l'espace professionnel et l'espace personnel. Elle fait émerger un nouveau type de charge mentale, qui reste à conceptualiser aujourd'hui, et qui est celle des individus multi-tâches. Le support de l'écran a non seulement fait exploser l'unité de temps et de lieu, mais il amène à être toujours davantage sur l'ordinateur : il est le lieu d'où l'on gère à la fois le personnel, le professionnel, et le loisir. L'écran nous envoie des injonctions, auxquelles nous nous sentons contraints de répondre avec une certaine urgence. Avec le multi-tâche, on n'habite plus un seul présent, mais une multiplicité de présents enchevêtrés. Cette tendance au zapping, qu'on sentait déjà avec les réseaux, a envahi le coeur même de la vie, dans son salon ou son bureau. Or la concentration exige de n'habiter qu'un seul présent. Le télétravail doit s'accompagner d'une nouvelle hygiène du travail, qui est celle de la tâche plus concentrée, parfois unique : je fais une chose, et je le fais bien. Rappelons la loi du virtuel : ces injonctions, qui s'imposent à moi avec force, restent une énigme pour l'autre qui me regarde ou est assis à côté de moi. Elle enferme chacun dans une bulle, et son propre temps, celui des notifications. Cela appelle à une certaine vigilance. Le grand risque du virtuel est qu'on n'y soit plus vraiment. Nous touchons là à nouveau au noeud de la question d'autonomie. Toutefois, ce modèle du travail dématérialisé ne s'impose toujours davantage que pour une partie de l'humanité. À côté de la vie sur logiciel, il y a la vie logistique, où règne un autre monde. Ce sont les métiers qu'on qualifie péjorativement de seconde ligne, qui font de la manutention, livrent des biens, et participent à l'entretien du monde – un travail colossal.

“La robotisation ne doit pas être perçue nécessairement comme une mauvaise chose : les robots sont avant tout des outils”

Nos sociétés ne peuvent vivre qu'avec les deux mondes. Toutefois un fossé s'est creusé à l'occasion du confinement, c'est indéniable et extrêmement fâcheux. Les habitants du monde du logiciel apparaissent comme des « matérialistes sans matière » impatients, qui s'attendent à ce que le monde réponde à leurs demandes : on veut des masques et des vaccins dans l'immédiat, sans comprendre ce qu'implique la production matérielle de ces biens. De l'autre côté, il y a un processus de robotisation qui est en cours et affecte le monde de la logistique. Tout n'est pas robotisable, et beaucoup d'habilités humaines restent nécessaires dans cet univers. La robotisation ne doit en outre pas être perçue nécessairement comme une mauvaise chose : les robots sont avant tout des outils. Mais l'inconscient collectif sent bien la grande menace qu'une telle robotisation fait peser sur le monde du travail, contraint de se réinventer. Il y a donc deux réinventions en cours : l'une du côté du logiciel, l'autre du côté du logistique. La question essentielle consiste alors à penser comment faire en sorte que le monde qui se dessine soit fait pour l'humain, et respecte la diversité des situations, sans imposer à son tour de nouvelles normes.

Comment imaginer ce monde plus humain, malgré la désynchronisation des consciences ?

C'est l'immense question. Pour anticiper l'après – comme on disait avant –, il est possible que l'on garde dans le travail toute une série de facilités (ne pas avoir à se déplacer uniquement pour une réunion, par exemple); tout en maintenant les rencontres fortuites sur les lieux de travail. Mais il est certain que la vie postmoderne est ce que Peter Sloterdijk, penseur de l'espace contemporain, qualifie comme un « *être-dans-la-bulle* ». On sort d'un âge du regroupement pour entrer dans un travail à l'ère du réseau. Le monde des réseaux – décrit comme un monde de décentralisation, de bulles interconnectées, d'autonomie – va à l'encontre d'un processus politique qui suppose l'adhésion à un cadre commun à partir duquel légiférer. Ce confinement a instigué une logique bien plus centrifuge [*qui éloigne du centre*] que centripète [*qui rapproche du centre*]... or toute politique nécessite du centripète. C'est la possibilité d'un monde commun qui est en jeu, où des valeurs communes pouvaient être répétées dans des espaces symboliques – et le bureau en est un. Ces valeurs communes n'ont plus d'espaces pour s'afficher, ni de temporalités dans lesquelles s'inscrire. C'est le grand revers de l'autonomie. Une démocratie des bulles n'est pas viable sans liens nouveaux.

Cet article actualise un texte paru dans *Philosophie magazine*

Photo © iStockphoto

04/03/2021 (Mis à jour le 02/04/2021)

Les Français attendent du travail qu'il les rende heureux

Les leçons de notre sondage IFOP auprès des salariés français
(2/3)



Anne-Sophie Moreau
est rédactrice en chef de *Philonomist*. Ancienne élève de l'ESSEC et diplômée de l'ENS en philosophie, elle a rejoint Philo Éditions en 2010. Elle a piloté le lancement du *Philosophie magazine* allemand, dont elle supervise l'édition depuis sa création en 2011. Elle dirige aujourd'hui la rédaction de *Philonomist*, le média de *Philosophie magazine* dédié au monde du travail, de l'entreprise et de l'économie.

Photo: © Serge Picard

Essai

Philonomist. Temps de lecture : 4 minutes

© Philo Éditions / Philonomist 2018. Reproduction interdite sauf conditions particulières.

21/01/2020 (Mis à jour le 23/06/2022)



À l'approche du Forum de Davos, *Philonomist* s'est associé à l'IFOP pour demander aux salariés français leur avis sur le rôle de l'entreprise dans un monde en pleine mutation. Les résultats de notre enquête sont pour le moins surprenants, et dévoilent les attentes aussi fortes que contrastées des Français vis-à-vis de l'entreprise.

Nous avons tenté de dégager les trois leçons principales de cette étude :

1. **L'entreprise n'a pas à se mêler de morale, et doit se contenter d'une éthique minimale pour prendre ses responsabilités**
2. **Les Français attendent du travail qu'il les rende heureux**
3. **Les salariés veulent être autonomes et participer aux décisions collectives**

Et retrouvez **les résultats du sondage.**

Si les salariés français se montrent sceptiques quant à la responsabilité morale qu'on tente d'assigner aux entreprises, force est de constater qu'il demeure une mission incontournable où l'entreprise est attendue : le bonheur – oui, le bonheur, et non pas le bien-être – de ses employés.

“82 % des sondés estiment que l'entreprise est 'responsable du bonheur de ses salariés'. Mais de quel bonheur parle-t-on ?”

Pas moins de 82 % des sondés estiment en effet que l'entreprise est « *responsable du bonheur de ses salariés* », un chiffre surprenant, voire déroutant de la part de sondés qui se montrent d'ordinaire plus soucieux de la réduction du temps de travail et de la préservation de l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle. N'avait-on pas intégré que la vie était ailleurs, loin du labeur et du turbin, et qu'il valait mieux négocier ses RTT plutôt que de chercher un hypothétique épanouissement personnel au travail, lieu de l'aliénation d'un travailleur exploité par les forces capitalistes ? L'apparition des tant décriés *Chief happiness officers* avait déchaîné les critiques acerbes de philosophes comme Eva Illouz, dénonçant dans son *Happycratie* (Premier parallèle, 2018) la perpétuelle injonction au bonheur à laquelle sont exposés les individus dans tous les domaines de leur existence, mais aussi le rejet de salariés las de subir de telles intrusions dans leur psyché la plus intime. On peut donc raisonnablement s'étonner de voir aujourd'hui revenir la notion si controversée qu'est le bonheur au travail par la fenêtre du bureau. Mais de quel bonheur parle-t-on ?

Le bonheur en prime

Quand il est question de leur motivation à travailler, les salariés français citent à 60 % la rémunération. Mais on aurait tort de réduire les sources de leur satisfaction à un simple calcul utilitariste : 58 % se sentent liés à leur entreprise au-delà du contrat de travail, suggérant l'existence d'un lien de confiance et de loyauté entre eux et leur employeur qui dépasse largement la seule poursuite de leur intérêt individuel et pécuniaire. Par ailleurs, 37 % (47 % chez les professions intellectuelles et supérieures) se disent prêts à accepter une rémunération moindre pour exercer un travail qui a du sens – preuve que l'argent ne fait pas (toujours) le bonheur. Mais surtout, il ressort du sondage que le bonheur dont il est question ne saurait se réduire à un bien-être hédoniste : loin de rejeter l'effort, 37 % des répondants citent parmi leurs motivations la « *satisfaction du travail bien fait* ». À croire qu'Yves Clot avait décidément raison : pour le psychologue, il n'y a pas de meilleure prévention au stress que de laisser à ses employés le plaisir du « travail bien fait ». Il n'y a pas de « bien-être » sans « *bien faire* », rappelle-t-il dans *Le Travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux* (La Découverte, 2010).

“Le salarié français est finalement assez proche du sujet hégélien. Tout autant que l'effort, la reconnaissance de son travail par autrui est cruciale”

Une leçon confirmée par ce sondage, qui permet d'ébaucher un profil du travailleur français finalement assez proche du sujet décrit par Hegel dans sa *Phénoménologie de l'esprit* (1807) et sa fameuse « dialectique du maître et de l'esclave » : c'est en se confrontant au monde extérieur, à la matière et à l'extériorité que l'esclave, contrairement à son paresseux maître, se libère en prenant conscience de lui-même. Tout autant que son effort, la reconnaissance de son travail par autrui est cruciale : comme le formule son grand interprète Alexandre Kojève, l'esclave hégélien a par son travail « *démontré et réalisé sa supériorité sur la nature par le risque de sa vie pour le but non biologique de la reconnaissance* ». D'où l'importance pour les salariés de la reconnaissance de la valeur de leur travail, citée par 30 % des sondés. De là à dire que le bonheur est dans l'*open space* ?

Photo © Michal Jarmolux / Pixabay

21/01/2020 (Mis à jour le 23/06/2022)

Se défendre face aux coupes budgétaires

AU PRINTEMPS 2017, c'est le branle-bas de combat dans les associations de toute taille : Pôle emploi ne signe plus de nouveaux contrats aidés. « On n'a pas d'info », disent-ils. « On attend une réouverture de l'enveloppe. »

Des tas de potentiel·le·s salarié·e·s, le plus souvent très précaires, se retrouvent à attendre une hypothétique « ouverture d'enveloppe », en faisant parfois des Services civiques ou du bénévolat le temps que « ça » se débloque. Quant au discours patronal, il consiste à répéter : « On ne peut plus embaucher, puisqu'il n'y a plus de postes en CUI-CAE. »

Commence alors une forme de mobilisation un peu inédite. Tout le monde cherche à savoir quand la fameuse « enveloppe » va être rouverte, comment obtenir des passe-droits auprès de Pôle emploi ou de la préfecture pour avoir peut-être quelques mièrres d'aide. Les annonces s'enchaînent, et la grogne monte.

Lutter

À la suite de cette mobilisation, le gouvernement annonce la création du dispositif PEC, Parcours emploi compétences, une nouvelle forme d'emploi aidé. Un nouveau tour recommence, la mobilisation faiblit, puis disparaît.

Cette lutte n'est pas la première de ce genre : il arrive régulièrement que les structures associatives se mobilisent contre l'État ou des collectivités publiques lorsqu'elles suppriment brutalement une subvention.

Cela a déjà été le cas, par exemple, dans le cadre de la protection des mineurs, ou de l'accompagnement des demandeurs et demandeuses d'asile. Il y a alors des manifestations, souvent devant l'institution qui a coupé une subvention (préfecture, hôtel de région...). Parfois, comme on peut le voir par ailleurs dans la fonction publique hospitalière, les salarié-e-s mènent une grève « symbolique » et ne cessent pas de travailler, pour ne pas interrompre le service rendu aux « usagers ». Parfois, les structures ferment, quelques heures, une journée.

Quand nous avons commencé à rédiger ce livre, nous nous sommes dit qu'un de nos objectifs était de produire un outil de lutte et de montrer que le secteur associatif était traversé de résistances, de combats. Il nous semble toujours important de le rappeler : il y a des salarié-e-s qui s'organisent, à l'intérieur de leurs boîtes, dans des

Quelques réunions se tiennent, centrées sur la défense des personnes dont le contrat aidé n'est pas renouvelé. Les participants sont clairs : ils ne veulent pas défendre le dispositif en tant que tel, mais les personnes qui en bénéficient ; ce dispositif est de toute façon fait pour réguler les prolétaires en fonction des besoins de l'État. Sa suppression est un plan social déguisé. Dans une manifestation, on voit ainsi une banderole : « On veut nos contrats de merde, payés des miettes. »

D'autres réunions prennent comme point de départ non pas les salarié-e-s mais les difficultés économiques rencontrées par les associations en tant que secteur. Baisses des subventions, appels à projets, complexités bureaucratiques y sont décrites et discutées. Rapidement, ces réunions deviennent des espaces d'échanges de bons plans entre employeurs : « il reste des enveloppes CUR-CAE dans tel Pôle emploi » ou « il y a un appel à projets qui peut te financer un poste ». Les employeurs veulent sauver des postes, qu'importe qui les occupe. Les salarié-e-s en CUR-CAE finissent – logiquement – par ne plus venir à ces réunions.

Au cours de cette mobilisation, au sein des associations, les différences dans les statuts, dans les conditions, dans le rapport à l'État se sont révélées flagrantes : si certains ont quelque chose à gagner, les autres savent qu'ils seront de toute façon perdants.

Voici une anecdote vécue : on va distribuer des tracts demandant l'abrogation du Service civique, en désignant les abus, le salariat déguisé, le recours à l'engagement comme masque de l'exploitation qui sont intrinsèques à ce dispositif. Ces tracts sont distribués devant un forum de recrutement de Services civiques. Certaines des personnes présentes, qui semblent plutôt issues des classes moyennes supérieures, prennent le tract avec intérêt, viennent discuter avec les militants, les reçoivent très positivement. Elles ont les bons éléments de langage, la bonne tête, les bons vêtements, elles ont sans doute fait les bonnes études. Le Service civique représente pour elles un moyen d'intégrer un réseau d'acteurs associatifs qui va probablement les conduire ensuite au salariat et, peut-être, dans une dizaine d'années, à un statut de cadre. Ces personnes prennent le tract. Elles sont d'accord : pour la plupart d'entre elles, le Service civique devrait être abrogé.

D'autres personnes, au contraire, rejettent vivement le tract et se sentent insultées par cette revendication de la suppression du Service civique. Il s'agit de personnes qui n'ont pas les codes, pas la tête, pas les vêtements, pas les éléments de langage permettant de grimper les échelons associatifs. Ils prennent la demande d'abrogation du dispositif comme une menace de privation

organisations syndicales, dans des réunions de salariées, et qui tentent de se mobiliser contre la manière dont l'Etat accorde ou coupe les crédits aux associations. Ces combats sont importants, il est nécessaire d'y participer, de les soutenir, de chercher à produire un rapport de force partout où c'est possible. Ils peuvent sembler dérisoires au regard de la violence sociale subie. Il semble que gagner l'obtention d'un ticket-restaurant, ou la bonification des heures complémentaires, c'est bien peu. Mais c'est déjà beaucoup, ne serait-ce que matériellement, parce que les salaires sont si bas qu'il faut gratter partout où on peut.

Surtout, ces combats permettent, dans un premier temps, de désigner le travail associatif comme étant « du travail », et pas uniquement un engagement, un dévouement. Et ce qui se joue dans ces combats, ce qu'on peut en attendre, c'est aussi, parfois, la rencontre entre les salarié-e-s autour de la question des conditions de travail, la rupture de l'isolement des travailleurs et des travailleuses dans l'associatif.

Tous dans le même bateau ?

Mais la lutte de 2017, comme beaucoup d'autres, laisse bel et bien un goût d'inachevé.

Dans ces manifestations, il peut y avoir côte à côte le chef et le Service civique. Ils marchent pour la même cause : un financement plus important pour l'association. Et pourtant, on l'a vu, l'instabilité des subventions pèse avant tout sur ceux qui sont tout en bas de l'échelle des statuts. Alors, certes, chefs et employé-e-s sont côte à côte, mais pas au même niveau. Il y a là un enjeu complexe, des situations où sont alliées des personnes n'occupant pas les mêmes statuts et ne jouissant pas des mêmes bénéfices.

Travailleurs associatifs et bénéficiaires face à l'État (conclusion provisoire)

Comment affronter cet enjeu ? D'abord, il faut rappeler que les luttes ouvrent toujours des possibles, y compris sur ce terrain des rapports de classe qui traversent les associations. Il y a la préparation de la manif, l'écriture d'un tract peut-être, où des choses seront dites sur les rapports au travail. Et puis l'après, le moment où la subvention est récupérée, et que les salarié-e-s qui se sont battu-e-s pour l'obtenir demandent à leur chef ce qu'il ou elle en a fait, et comment il se fait qu'aucune augmentation salariale concrète n'émerge de cette mobilisation...

d'un droit, et comme une demande complètement étrange aussi, puisque même les maigres 450 euros, c'est toujours ça de pris.

On se sent un peu comme si on distribuait des tracts contre le salariat devant une usine qui ferme. Décalés.

En réalité, tout ce qui a été décrit dans les pages précédentes concernant la forme spécifique des rapports de travail qui ont cours dans les associations est remonté à la surface pendant la lutte contre la suppression des CUR-CAE. Le rapport au dévouement, où les contours de ce qui est du travail et ce qui n'en est pas apparaît terriblement flou. Le rapport à la hiérarchie, où le chef apparaît comme un collègue : il partage le même engagement, dépend de l'État pour accéder à l'argent, et semble ne pas détenir le pouvoir. Et puis les différences structurelles de classe, de statut, de perception qui, derrière le discours lénifiant de la « famille associative », séparent les salariés.

Le pouvoir dans les associations est diffus, insidieux, protéiforme. La « famille » n'existe pas, tous les acteurs du secteur associatif ne sont pas dans la même position face à la gestion de l'enveloppe associative par l'État. Et, quand on se mobilise sur ce terrain, toutes ces questions – rapports de pouvoir, rapports de classe – continuent de peser, sans être discutées ou remises en cause.

Mais surtout, on l'a dit, les luttes permettent de désigner le travail associatif comme étant « du travail ». Pour conclure ce livre, on voudrait interroger les implications de ce constat, et voir en quoi il pourrait permettre aux luttes du secteur associatif de pousser plus loin l'offensive.

Il nous semble que le « travail » associatif a bel et bien un caractère particulier ; et il a trait aux rapports qui lient les travailleurs aux bénéficiaires. Le système associatif, outre de permettre une exploitation maximale des travailleurs associatifs, vise à maintenir une frontière nette entre ces deux catégories. Il y a ceux qui travaillent pour « aider les gens » et ceux qui sont censés bénéficier de ce travail. Or cette frontière est un élément central de la manière dont tout le monde, travailleurs associatifs, précaires et « publics » dépendants de ce travail, subit l'organisation de la société. Cette frontière masque la manière dont l'État gère les pauvres, en les séparant ; en faisant en sorte que les « problèmes » des uns et des autres apparaissent comme distincts et, dans le cadre d'une lutte, antagonistes. Or, on l'a vu, cette frontière est en réalité bien ténue. Travailleurs associatifs surexploités et bénéficiaires sont souvent issus des mêmes milieux, ils subissent souvent la même violence sociale.

En réalité, plutôt que les dirigeants pérennisés en CDI dans les structures, ce sont les bénéficiaires qui sont dans le même bateau que les travailleurs associatifs surexploités, qui font l'objet d'une même gestion de la misère par l'État. Les mauvaises conditions de travail que nous subissons impactent de la même façon l'accueil, l'écoute et le suivi que nous sommes capables de fournir. Les « problèmes » des uns et des autres sont en réalité les mêmes ; la frontière qui fait que les uns semblent « travailler » pour les autres est un dispositif produit par la société de classe pour empêcher que tous ces gens s'organisent ensemble pour lutter ensemble – en dehors d'un rapport de travail.

À quoi ressemblerait une lutte qui ne bute pas sur les contradictions internes au monde associatif – une lutte au cours de laquelle la défense de ses intérêts comme travailleur ne se heurterait pas au fait que « tout le monde est dans le même bateau » et qu'il faut avant tout « sauver l'asso » ? Il nous semble que ces contradictions pourraient être dépassées dès lors que la lutte se baserait sur le rapport entre les travailleurs et les bénéficiaires.

Dire « on ferme, venez avec nous », c'est bien, mais cela maintient les positions sociales des uns et des autres. Pour réellement subvertir les rapports existants, sans doute faudrait-il tenter des choses comme « Regardez comment nos supérieurs nous

traitent – et *vous* traitent » ; et ainsi sortir de sa position de travailleur associatif dévoué à une cause. Car cette cause, ce sont des gens, des prolétaires, et il faut se regarder soi-même comme un prolétaire, mettre en danger sa position de supériorité à leur endroit. La lutte alors peut commencer de s'adresser à d'autres gens qu'aux seuls financeurs des associations, à se diffuser pour atteindre les conditions subies par les usagers des associations.

Cette lutte-là, elle se joue aussi en amont des luttes proprement dites. Elle est quotidienne, au sein du travail. Elle consiste à déplacer les rapports de loyauté qui lient les travailleurs à leur structure, qui sont des rapports de subordination, vers des rapports de solidarité de classe, où travailleurs exploités et bénéficiaires se reconnaissent pour faire face, ensemble, à la hiérarchie du monde associatif.

À cette condition seulement peut s'opérer un déplacement des contradictions qui traversent le « secteur associatif ». Un déplacement qui pointe l'État comme étant, pour les uns et les autres, le même gestionnaire d'une gigantesque machine qui maintient les gens dans la pauvreté et l'écrasement.

