



Conférence donnée au cours de la session 2013 des Semaines sociales de France "Réinventer le travail"

Sens et valeur du travail

Philippe d'Iribarne

Philippe d'Iribarne¹

On parle parfois de « préférence française pour le chômage ». Le Japon affiche 4,4 % de chômeurs, l'Allemagne 5 %, mais la France dépasse les 10 %. Et cette situation de chômage élevé dure depuis longtemps. Alors, on s'interroge : Pourquoi ? Face à cette question deux grandes réponses sont possibles : une réponse dite « de droite » et une réponse dite « de gauche ». La réponse de droite, qui est celle de l'OCDE, se résume ainsi : on ne laisse pas suffisamment faire le marché. Libérons le marché, supprimons le salaire minimum, élaguons toutes les entraves à la libéralisation du marché du travail et le chômage disparaîtra. La réponse de gauche se fonde sur la conviction qu'il n'y a pas assez de travail. Nous sommes face à une pénurie d'emplois, il faut répartir le travail. C'est la réponse qui a conditionné les 35 heures.

Le travail, objet social multidimensionnel

Pour les sciences sociales, la difficulté à traiter cette question vient de ce qu'elle comporte de multiples facettes. Elle a une composante économique : nous sommes dans un fonctionnement du marché du travail qui demande une approche très technique. Elle a aussi une dimension humaine, une dimension sociale, culturelle, psychologique.

Dans le fonctionnement des sciences sociales, ceux qui s'intéressent à ces divers aspects du travail ont des difficultés à travailler ensemble. C'est néanmoins ce que je vais essayer de faire avec vous. Ensemble, nous allons tenter de voir comment se rencontrent, d'une part, le travail comme élément fondamental de l'existence humaine, qui donne sa place à l'homme dans la société, et, d'autre part, le travail dans le fonctionnement d'une économie de marché. C'est donc cette rencontre, rencontre qui se fait de façon différente selon les pays et de façon particulièrement délicate en France, que je voudrais évoquer.

Il n'est pas nécessaire de souligner ici à quel point le travail joue un rôle important dans l'existence. Il est un élément constitutif de la place d'une personne dans la société, et de sa dignité. On voit très bien dans les enquêtes à quel point les chômeurs souffrent, non seulement sur le plan matériel, mais aussi dans leur identité et leur dignité d'hommes. Simultanément, le travail est aussi une marchandise ou, du moins, il est traité comme tel. Il fait l'objet d'une évaluation. À certains égards, l'employeur évalue le salarié comme un maquignon jauge une vache. Cette évaluation se fait à deux niveaux, à la fois dans la concurrence globale entre des sites de production (quand une entreprise se demande si elle a intérêt à investir en France, aux États-Unis, en Allemagne, en Chine ou ailleurs...) et par le jeu des concurrences entre les individus (quand un entrepreneur recrute, il se demande qui est celui qui offre le meilleur rapport qualité/prix. Et ce rapport qualité/prix correspond à différentes considérations : qualifications, capacités de chacun à se débrouiller dans un monde concurrentiel, fût-ce en séduisant, en trompant, etc.).

Plus les entreprises sont soumises à une concurrence intense sur le marché – et c'est le cas actuellement –, plus elles vont être amenées à répercuter sur les personnels la pression issue de cette concurrence. Cela entraîne une transformation des manières de travailler dans le sens d'un durcissement des rapports au travail. Par ailleurs, les entreprises se montrent impitoyables dans la manière dont elles sélectionnent le personnel.

La question centrale qui se pose est donc la suivante : dans quelle mesure ce que chacun vaut sur un marché sans âme et sans entrailles va-t-il s'accorder avec ce que chacun vaut,

1 Philippe d'Iribarne est sociologue.

intrinsèquement, comme être humain ayant une dignité d'homme tout à fait indépendante de sa capacité concurrentielle ? Or la capacité concurrentielle des êtres humains diffère énormément d'un individu à l'autre. Cette réalité est souvent sous-estimée. Prenons l'exemple des Semaines sociales, nous ne sommes pas dans un marché, les conférenciers interviennent gratuitement. Mais il existe également un marché de la conférence. Pour une conférence de 2 heures, les rémunérations sont très variables. Des gens comme Nicolas Sarkozy ou Tony Blair demanderont plus de 100 000 euros. Mais si un professeur des universités est invité à prononcer une conférence au ministère des Affaires étrangères, nous serons plutôt autour de 100 euros. Donc pour des produits faits par des gens aux qualifications et niveaux de formation assez proches, nous nous trouvons dans un rapport de 1 à 1 000. C'est cela la « capacité concurrentielle ». Nous sommes dans une logique de marché. Et si vous prenez l'exemple des sportifs, des acteurs ou des chanteurs, vous trouverez des différences équivalentes.

La concurrence sur le marché du travail, ce n'est donc pas seulement la concurrence avec le Chinois, l'Indien ou le Mexicain, mais aussi avec mon voisin de palier, lequel est susceptible d'être plus ou moins performant que moi. Cette question prend un relief particulier au fur et à mesure qu'on passe de l'économie telle qu'elle était il y a 30 ou 40 ans à l'économie d'aujourd'hui.

Et ce pour toute une série de raisons.

Première raison : on observe une transformation des manières de produire. L'industrie taylorienne permettait d'embaucher n'importe qui, sans sélection. Ce modèle est aujourd'hui remplacé par des modes d'organisation dans lesquels se pose, de manière extrêmement prégnante, la question des capacités du candidat, non seulement à opérer manuellement, mais aussi à contribuer à des formes collectives d'organisation (réfléchir, faire de l'auto-contrôle, innover...). Cette transformation de l'organisation – qui est célébrée par ailleurs comme ayant une dimension humaniste tout à fait positive – a eu comme conséquence une modification des critères d'évaluation. Ces critères relèvent maintenant non seulement du savoir-faire, mais aussi du savoir-être, ce qui peut être problématique pour certains.

Cette évolution du monde s'accompagne d'une évolution idéologique. Dans la tradition paternaliste qui prévalait autrefois, le patron considérait qu'on ne pouvait pas licencier un vieux serviteur n'ayant pas démérité, même si son efficacité était désormais un peu douteuse. On avait donc créé une pléthore d'emplois, comme huissier ou jardinier, qui permettaient de donner leur place à des gens dont l'efficacité devenait problématique ou encore des placards dorés pour les cadres supérieurs mis sur la touche. Ce paternalisme est remis en cause au nom de la modernité et de l'efficacité. Il est jugé ringard. Et l'on considère aujourd'hui que le rôle de l'entreprise est de produire de la richesse, pas de s'occuper des bras cassés.

L'Europe face à la concurrence mondiale

Dans cette rencontre entre, d'un côté, une logique de marché – une logique que je qualifierais de « logique sans entrailles » de marché – et, de l'autre, une logique de respect des personnes, la France reste au milieu du gué. Le monde en général et la France en particulier se trouvent confrontés à des choix douloureux qui conduisent à voir qu'entre des politiques qui paraissent idéologiquement cohérentes (inspirées par une même vision de l'homme et de la société) il n'y a pas de cohérence économique et sociologique. Un de ces choix est la place donnée à la concurrence mondiale. Vous savez que l'Europe est spécialement vouée à une ouverture à la concurrence mondiale. Ainsi, si on compare le pourcentage des appels d'offres publics ouverts à la concurrence internationale, l'Europe est beaucoup plus ouverte que les États-Unis ; même si ces derniers sont officiellement les partisans les plus zélés de la concurrence. Dans les faits, les politiques antidumping des États-Unis, sont beaucoup plus sévères, souvent prêtes à prendre n'importe quel prétexte pour défendre l'intérêt des industriels américains. Ne parlons pas de la Chine. Il existe également des situations mixtes, comme celle qu'on a connue longtemps au Japon, où coexistent des secteurs ouverts à la concurrence mondiale et d'autres à faible productivité, très protégés de la concurrence mondiale, et dans lesquels tout le monde peut trouver une place.

L'Europe, se trouve donc face à ce dilemme : ouvre-t-on ou ferme-t-on les frontières à la concurrence ? Ce dilemme est très présent dans le débat politique actuel avec, d'un côté, les populistes qui ont des positions très marquées et, de l'autre, les gens que je qualifierais de « sérieux ». Cette question entraîne une autre : quel est le degré de pression que l'on peut exercer sur les individus pour qu'ils s'ajustent à cette situation concurrentielle ? À cette

question nous avons deux grandes réponses. Une option consiste à faire pression sur l'individu pour qu'il s'adapte à l'univers concurrentiel. Option qui a elle-même deux variantes, l'une anglo-saxonne où on laisse jouer le marché : si certains individus sont peu performants sur le marché, il suffit qu'ils acceptent une rémunération en rapport avec ce qu'ils valent sur le marché ; c'est l'optique défendue par l'OCDE, et qui pour une part a trouvé une expression en Allemagne où l'on a simultanément un bas taux de chômage et une multiplication des travailleurs pauvres. L'autre variante étant la flexi-sécurité, telle qu'on la trouve au Danemark: les individus sont extrêmement protégés par la collectivité, mais la collectivité a le droit et le pouvoir d'enjoindre à chacun de prendre les places qui sont disponibles sur le marché du travail. Christian Sautter rappelait qu'en France il y a des emplois difficiles à pourvoir. Au Danemark, non : il ne serait pas question qu'un intermittent du spectacle refuse un poste dans un café ou dans les services.

L'autre option consiste à défendre les individus contre le diktat du marché, à considérer que la dignité d'individu doit les en protéger. Mais à ce moment-là, on se retrouve face à un autre problème, celui d'une population ayant des difficultés d'insertion sur le marché du travail.

La France et ses paradoxes

La France est une société de rang dans laquelle ce qui compte, ce n'est pas seulement le fait d'avoir du travail, mais le statut attaché au travail que l'on exerce. Une grande angoisse dans notre pays est l'opprobre de la déqualification : avoir un travail qui n'est pas en rapport avec sa qualification, avec le niveau que l'on devrait avoir eu égard à ses diplômes. Dire que quelqu'un n'est pas à la hauteur de sa tâche est en France une insulte particulièrement grave. Et ceci amène à nier des pans entiers de la réalité. Je me souviens d'une discussion, il y a fort longtemps, en présence d'une ministre du Travail. Un membre de son cabinet avait évoqué les problèmes d'employabilité. La ministre s'était élevée en disant qu'il était scandaleux d'utiliser ce terme, que les problèmes d'employabilité n'existaient pas. De la même façon, nous avons du mal à admettre que le savoir-être, les comportements jouent un grand rôle dans l'employabilité. Et l'on crie aisément à la discrimination. Un exemple l'illustrera. Il y a quelques années, le journal de la CFDT avait lancé un grand débat autour de l'emploi des seniors. On y trouve notamment cette phrase savoureuse : « Le patronat doit renoncer à la philosophie qui sous-tend son projet, baisse du coût du travail des seniors, voire de leur salaire [...] et à l'idée générale que les seniors seraient une charge pour les entreprises. Au contraire, la CFDT considère que les compétences et l'expérience des seniors sont des atouts pour les entreprises et qu'il est faux de dire que leur productivité baisse » Ce type d'assertion est très français. Vous noterez que ce texte est issu de la CFDT. Pas de la CGT ! Pourquoi ce déni ? En tant que senior moi-même, je sais qu'il y a des activités où je reste performant et d'autres où mes performances ont sérieusement baissé ! En fait, la performance des seniors est différente selon les activités. Pour le sportif, il y a des sports où, à 25 ans, on est déjà vieux ! Dans d'autres domaines – pensons à Rembrandt, pensons à Turner –, le grand âge permet au contraire d'atteindre à son plein accomplissement.

Un autre exemple de ce déni de réalité est éclairant. Je me trouvais, il y a quelque temps, à une réunion internationale organisée à Bercy sur la promotion des femmes. La représentante de l'administration belge expliquait que, pour favoriser l'accès des femmes aux postes de direction au sein de l'administration, toute une série d'actions avait été menée. Ces actions visaient notamment à encourager les femmes et à leur donner plus confiance en elles. La représentante française de la Halde s'est alors élevée contre cette présentation belge, la jugeant scandaleuse. Il n'était pas concevable, affirmait-elle, qu'on prétendît que le problème d'accès aux postes de direction puisse venir des femmes elles-mêmes. En essayant de les former, comme le préconisait la représentante belge, on les « stigmatisait » ! Le problème ne pouvait venir que de la méchante société machiste qui ne donnait pas aux femmes la place qui leur convenait et il n'y avait rien d'autre à faire que de combattre celle-ci. Un autre exemple pour souligner cet aspect idéologique. Il y a longtemps, se tenait une réunion de sociologues sur le thème des basses qualifications ; cette réunion était la conclusion d'un vaste programme de recherche. Un sociologue, héritier d'un long passé de syndicaliste, doté d'une image très forte d'homme de gauche, éminemment respectable, s'était permis de tenir à la tribune un propos qui avait entraîné des huées ! Qu'avait-il dit de tellement scandaleux ? Il avait affirmé que le problème des basses qualifications n'était pas tant celui du « niveau » de qualification car l'entreprise peut aisément y pourvoir, mais celui des comportements. L'entreprise, expliquait-il, quand elle choisissait des individus, était très attentive à des critères de

comportement, d'assiduité, de capacité à être à l'heure, etc.

Les politiques françaises vis-à-vis de l'emploi sont une conséquence directe de ce regard. La partie de la formation relative à la nécessité de « s'adapter à la société telle qu'elle est », à la maîtrise des codes sociaux, est extrêmement mal vue et donc délaissée. Un exemple l'illustrera. Il y a quelques années, le responsable d'une grande chaîne de supermarchés se trouvait en visite dans un lycée professionnel. La proviseure expliquait combien la formation donnée sur la manipulation des caisses était sérieuse et approfondie. À quoi le responsable lui répond que tout cela est sans importance car les caisses du lycée sont obsolètes, mais qu'il attend du lycée qu'il apprenne aux caissières à gérer les clients, et notamment les clients difficiles. Pour la proviseure, cette demande était inacceptable, car elle relevait de la vie privée des personnes.

Résistance de gauche, résistance de droite

Nous nous trouvons face à une double difficulté, avec des résistances de droite et des résistances de gauche. La résistance de droite consiste à dire qu'après tout c'est le problème de chacun de se former de manière à être compétitif, et non celui de la collectivité. Dans cette représentation, que l'on pourrait dire « américaine », chacun a la responsabilité de se gérer lui-même. La résistance de gauche consiste à affirmer que nul n'a le droit de dire qu'il existe des difficultés d'intégration au monde du travail liées à la personnalité et aux comportements de certains. Cette approche refuse de voir qu'un certain nombre de personnes manquent de ce « savoir-être » qui les mettrait en position

de pouvoir être employées ; et ceci à tous les niveaux, depuis les moins qualifiés jusqu'à des gens issus des meilleures écoles, mais qui n'ont pas forcément la maîtrise des codes sociaux adéquats. En forçant le trait, on pourrait aller jusqu'à dire qu'en France, on considère que se préoccuper de ces éléments de personnalité revient à réduire le demandeur d'emploi à la situation du domestique qui cherche à se faire bien voir par son maître.

Quelle solution alors ? Changer les politiques en matière de formation demande une transformation idéologique puisqu'il faudrait à la fois admettre que la collectivité doit tout mettre en œuvre pour que chacun soit accompagné dans son parcours vers l'emploi, mais reconnaître simultanément que toute une série d'éléments, dont on tend à considérer en France qu'ils appartiennent à la sphère privée, et sont, de par leur nature, intouchables, affectent en réalité l'employabilité d'une personne. Tant qu'on restera bloqué entre deux conceptions idéologiques diamétralement opposées, on ne pourra pas progresser.

Il me semble que le regard chrétien peut précisément être un moyen de sortir de ce paradoxe. Les travaux de Hervé Le Bras et Emmanuel Todd ont montré récemment que, dans les régions de vieille tradition chrétienne, le taux de chômage est plus faible, l'accès à la formation est meilleur, etc. On peut se demander pourquoi. Les auteurs de ce travail ne répondent pas à cette question. Mais il me semble qu'il y a plusieurs raisons à cela : dans un climat chrétien, les rapports entre patron et salariés fonctionnent de manière plus fluide ; la socialisation est meilleure, les codes pour s'intégrer dans la société sont mieux transmis ; la crispation sur des revendications de « dignité dans le travail, » paraît moins radicale dans ces régions que dans celles où les traditions chrétiennes ont disparu depuis longtemps.

Ainsi, dans cette évolution idéologique qui doit accompagner les transformations des politiques autour de l'emploi, le regard chrétien peut apporter une nouvelle dimension qui donnerait aux salariés éloignés de l'emploi les moyens d'une meilleure intégration et d'une dignité retrouvée.

Débat

Table des questions² : Comment valoriser les compétences et connaissances humaines socialement utiles, mais économiquement peu rentables ?

Philippe d'Iribarne : Selon la théorie du marché, seuls les individus sont à même de décider de ce qui est socialement utile. C'est la volonté de l'individu « souverain » qui, en choisissant s'il achète tel ou tel modèle de voiture, s'il préfère un produit français ou chinois, s'il va passer vacances ici ou là, est le critère de ce qui est socialement utile. Le rôle du marché est alors de permettre une compétition entre les offreurs de produits et de services et les offreurs de

² Dominique Fonlupt, rédactrice en chef adjointe à *La Vie*, présidait la séance. Jean-Jacques Hincker et Marie-Jo Thiel à Strasbourg, Etienne Fauvet et François de Geuser à Lyon relayaient les questions des participants.

travail, de sorte que ceux qui sont les plus capables de fournir des produits socialement utiles seront sélectionnés sur le marché de l'emploi. C'est la théorie du marché. Votre question est précisément une mise en cause de cette théorie puisqu'elle rappelle qu'il existe des richesses « socialement utiles » que néanmoins le marché ne valorise pas. Cela signifie donc qu'il existe des « biens », matériels ou immatériels, qui seraient bons pour les individus et qu'ils ne seraient toutefois pas prêts à acheter.

Prenons l'exemple de l'ancienne ORTF : l'État décidait de ce qui était bon pour le public. Nous n'avions qu'une seule chaîne ; les émissions éducatives et instructives étaient très nombreuses. Cette télévision a été remplacée – ce qui est considéré comme un grand progrès par la théorie du marché – par des chaînes commerciales qui se font concurrence. Nous avons donc d'un côté des biens culturels, socialement utiles mais peu valorisés par la théorie du marché, de l'autre, une situation concurrentielle. Cela rejoint la fameuse question de « l'exception culturelle » : les biens culturels doivent-ils être pris en compte dans les projets de développement du libre-échange entre les États-Unis et l'Europe, ou bien possèdent-ils une valeur non marchande qu'il conviendrait de préserver ? La France défend ardemment l'idée que, dans le domaine culturel, on ne peut pas se confier uniquement à la souveraineté du consommateur. C'est le rôle de l'État de défendre des « biens » pour lesquels le consommateur ne serait pas prêt à payer.

Cette défense des choses socialement utiles mais qui ne sont pas prises en compte par les marchés a longtemps joué un très grand rôle. Il me semble que nous sommes aujourd'hui dans un monde où cette vision est plutôt en perte de vitesse.

– La perte de sens du travail n'est-elle pas à analyser en regard de notre incapacité à créer des œuvres qui durent et qui puissent être transmises de génération en génération ?

Philippe d'Iribarne : Nous sommes dans une situation paradoxale. D'un côté, le discours dominant insiste sur la place de l'homme « première ressource » de l'entreprise, dont il faut favoriser l'autonomie et la responsabilité. Simultanément se développent des procédures de contrôle, de reporting, d'indicateurs de qualité. Au point qu'un certain nombre de salariés ont, à tort ou à raison, le sentiment qu'ils passent plus de temps à rendre compte de leur activité qu'à travailler réellement. D'un point de vue français, cette évaluation est perçue comme une sorte de flicage. Mais c'est un procédé tout à fait normal et raisonnable dans le contexte américain dans lequel ce concept a pris naissance : le fait d'avoir des indicateurs définissant précisément sur quoi on est jugé, d'avoir des comptes à rendre, tout cela fait partie de rapports contractuels considérés comme tout-à-fait satisfaisants et est perçu comme une manière de traiter dignement un citoyen.

Ces évaluations venues d'outre-Atlantique sont regardées par de nombreux managers français comme « modernes » et « efficaces ». Elles sont vues comme un modèle universel, bénéfique pour l'entreprise. Ce qu'ils ne réalisent pas, c'est que, dans le contexte français, elles peuvent être mal ressenties. Le salarié a le sentiment qu'on l'infantilise. Cet aspect contrôleur et procédurier souligne qu'on ne fait pas confiance à la capacité de chacun à s'enthousiasmer pour son travail. Il manque encore une prise de conscience au sein des entreprises quant au fait que ce modèle de management à l'américaine ne peut être appliqué en France sans prendre compte les spécificités culturelles de la France et de l'Europe.

Dominique Fonlupt : Quels pourraient être les acteurs de cette prise de conscience ?

Philippe d'Iribarne : Il faut remettre le « réel » au centre de la réflexion. Les dirigeants chrétiens s'en préoccupent. Dans quelques semaines se tiendra une réunion de l'UNIAPAC (Union internationale des patrons catholiques, <http://www.uniapac.org>) à laquelle participera Jérôme Vignon. Son thème : « Comment l'aspiration à une gestion plus humaine de l'entreprise peut se réaliser dans les conditions internationales actuelles ? »

Cette prise de conscience passe aussi par la mise en cause de l'enseignement réalisé dans les écoles de gestion. Il y a dans ces établissements une fascination pour le modèle américain au point que l'on recrute souvent des professeurs américains pour enseigner le management. Il faudrait une réflexion approfondie sur ce que serait un management simplement intelligent, qui tienne compte de la réalité et notamment des différences culturelles entre les pays.

Enfin, il me semble que les forces syndicales elles-mêmes sont concernées. Rappelez-vous les difficultés qu'a rencontrées Nicole Notat quand elle a voulu sortir de l'idéologie et rentrer dans

la subtilité des rapports de travail réels.

Dominique Fonlupt : Il me semble pourtant que, dans les écoles de gestion, un discours très humain s'est développé. Si, au niveau du monde du travail, on observe de plus en plus de pression, des contraintes de plus en plus lourdes, une charge de travail accrue avec un personnel toujours plus réduit, inversement des jeunes arrivent sur le marché, bardés de valeurs, soucieux de trouver du sens au travail. Ces valeurs avec lesquelles de jeunes cadres arrivent ne peuvent-elles pas modifier la réalité actuelle ?

Philippe d'Iribarne : La question se pose à deux niveaux. Premier niveau : quelle est pour un cadre, la manière intelligente de répercuter sur ses collaborateurs la pression qu'il subit ? En infantilisant le personnel de manière qu'il obéisse ou en lui faisant confiance ? Il ne paraît pas du tout évident que ce soit nécessairement les entreprises qui ont le management le plus brutal qui réussissent le mieux sur le marché.

Le deuxième niveau relève de la macro-économie : quelle est la place raisonnable à donner à l'ouverture tous azimuts à la concurrence ? L'économie des pays de l'Est a bien montré qu'une économie administrée, d'où la concurrence était exclue, aboutissait à des résultats catastrophiques. Pour autant, la solution consiste-t-elle à faire exactement le contraire, à ne jurer que par les lois du marché ? Rien n'est moins sûr. Je suis frappé par le faible niveau de réflexion sur le degré idoine de concurrence. Jusqu'où la concurrence est-elle bénéfique ? À partir de quand devient-elle maléfique ?