

La douleur du métier, l'attente de la retraite
entretien avec Yves Clot, psychologue du travail, et Olivier Schwartz, sociologue
Le Monde 22-23 juin 2003

Le mouvement social que la France vient de connaître est-il d'abord un signe de vitalité sociale, ou, au contraire, de crispation, de désarroi face à des évolutions au fond perçues comme inéluctables ?

Olivier Schwartz. Ce mouvement social a d'abord apporté une nouvelle illustration de l'ampleur des problèmes qui se posent aujourd'hui dans le travail. Pour les enseignants à l'évidence, pour les salariés de la RATP et de la SNCF que je connais mieux, ce qui ressort très fortement, c'est l'importance de l'extraordinaire attachement à la retraite comme alternative, comme compensation à une expérience du travail qui n'a jamais été simple, mais qui est aujourd'hui massivement perçue comme usante et frustrante. Les pénibilités du travail, les frustrations et les difficultés qu'elles engendrent, sont devenues, pour des catégories de population salariée très larges, une question absolument centrale.

Yves Clot. Il se passe actuellement quelque chose de profond, de très durable, qui vient de très loin et qui, "d'en haut", est mal perçu. Ceux qui dirigent, conçoivent ou gouvernent voient mal à quel point les transformations du travail sont profondes. Il existe un discours technique sur les mutations du travail. Mais, au fond, on ne voit pas à quel point l'expérience professionnelle du travail a changé durant les dix ou quinze dernières années. Je perçois d'abord ce mouvement social sur la retraite comme un soulèvement pour défendre ce qui peut apparaître comme des compensations face aux dégradations multiples qui empoisonnent la vie au travail.

On pourrait pourtant penser que, globalement, le travail est aujourd'hui moins dur que par le passé.

Yves Clot. Dans l'histoire industrielle, la dureté du travail a été associée au travail manuel, physique, et à l'usure du corps. Et on continue de penser que moins le travail fait appel à l'effort physique, plus il devient "facile". Or, le développement des services - dans l'enseignement comme à la Poste ou chez les conducteurs de train - crée des difficultés nouvelles : le travail engendre de plus en plus des "soucis". La réalité des enseignants renvoie aussi ainsi à des questions lancinantes : comment faire avec les nouvelles demandes sociales, les échecs, les résistances à apprendre ?

Il est parfaitement normal que le réel se modifie, que de nouveaux problèmes professionnels apparaissent. Il n'y a pas là de difficultés insurmontables en tant que telles. En revanche, je crois que lorsque des bouleversements aussi importants surgissent, cela nécessite, pour les résoudre, la riposte professionnelle d'un énorme travail collectif. C'est un point essentiel. Pour affronter ces nouvelles préoccupations, faire face à ces nouvelles demandes qui viennent du réel, on ne peut plus se contenter de "faire son métier". Il faut fabriquer de nouvelles expériences professionnelles. Pour cela, il y a un énorme besoin de coopérations, de débats sur le métier, pour trouver du "répondant".

Selon vous, l'absence de ce "travail collectif sur le métier" engendrerait le désarroi des salariés, ou leur résistance au changement ?

Yves Clot. C'est là où je voulais en venir ! Les salariés sont confrontés à une demande de responsabilité croissante. C'est particulièrement évident pour les enseignants. Leur "responsabilité" est convoquée devant des problèmes très difficiles à résoudre, que les générations antérieures n'ont pas connus. Mais cette mention des nouvelles responsabilités est également vraie pour un postier ou un conducteur de train. Tous, devant l'accumulation de

problèmes nouveaux et une intensification des difficultés, ont besoin de collectifs pour les comprendre et les résoudre. Or, massivement, l'organisation du travail fait l'inverse : elle malmène les collectifs, ou les écarte, en développant des formes de précarité multiples. Le travail d'organisation nécessaire pour affronter les soucis qui viennent du réel n'est pas assez soigné. On a là des professionnels qui se trouvent dans des difficultés très grandes et qui devraient bénéficier de l'organisation du travail. Or celle-ci se dérobe à cette fonction centrale. Là où l'organisation du travail devrait être un moyen au service du travail, c'est le travail qui est mis au service de l'organisation. Et quand ça marche, c'est souvent "malgré tout", car les professionnels "prennent sur eux" pour continuer à "faire du bon boulot". Le cas des hôpitaux est particulièrement significatif.

Un travail d'équipe, pour résoudre des problèmes, implique du temps, de la parole, une histoire commune. Tout cela est fragile et fortement négligé. La moindre goutte d'eau peut faire déborder le vase et transformer le travail en épreuve insurmontable. Lorsque le "travail sur le travail" est ignoré ou même découragé, les gens se retrouvent dans des situations où ils ont le sentiment d'errer tout seuls devant l'étendue des impuissances qu'ils ont à subir. On évoque souvent le problème de l'intensification du travail. Il ne s'agit pas simplement de l'augmentation des cadences, mais de l'augmentation des problèmes que chacun est appelé à régler, avec le sentiment d'être seul à les affronter en devant "ravalier" son métier.

Pratiquement, comment cela se traduit-il ?

Yves Clot. De manière générale, dans les services au contact du public - des lieux où les bouleversements dans le rapport au travail sont très profonds - on a besoin de ressources pour "faire parler le métier", de renouveler les moyens pour travailler. C'est particulièrement net à la SNCF ou à La Poste. Dans ces services public, on garde une certaine idée du travail bien fait. L'idée centrale, c'est : "nous sommes là pour faire du bon boulot et l'on n'a pas les moyens de le faire". Lorsque l'on subit trop longtemps ce "travail sans qualité", plus vite on en a fini, mieux ça vaut ! D'où l'énorme investissement dans la future retraite.

Olivier Schwartz. A la RATP, sur laquelle j'ai beaucoup travaillé, la valeur apportée à la retraite chez les chauffeurs de bus est considérable. Il y a une aspiration extraordinairement puissante, et absolument explicite, toutes générations confondues. La retraite, c'est le "plus". Les gens vous disent spontanément : "C'est pour ça que je suis venu à la Régie et c'est pour cela que j'y reste". Il est vrai que les cheminots et les agents de la RATP ont un régime de retraite particulier, qui leur est présenté dès l'embauche comme une compensation aux sujétions du service public auxquelles ils sont soumis. On leur dit d'emblée : "Vous travaillerez le samedi, le dimanche, tôt le matin, tard le soir mais, en compensation, vous avez la retraite". Mais pourquoi sont-ils ensuite si nombreux à dire "c'est pour la retraite que j'y reste", alors que par ailleurs ils ont la sécurité de l'emploi et un salaire relativement correct ? Là, ils nous renvoient directement à leurs conditions de travail, où ils sont confrontés à des problèmes pour certains anciens et pour beaucoup très nouveaux. Ils nous disent, au fond : "Ce travail est pénible. Je le fais. Je tiens grâce à la perspective de la retraite. Si on y touche, on remet en cause ce qui me permet de tenir au travail".

Quelles sont les formes de cette nouvelle pénibilité ?

Yves Clot. Déjà, dans les années de l'après-guerre, quand Friedmann critiquait le taylorisme, il disait que, finalement, les ouvriers étaient "plus grands que leur tâche". La scolarisation de plus en plus large et longue a accentué ce décalage entre l'expérience des salariés et ce qu'ils font réellement. Ils se retrouvent à l'étroit dans leurs tâches, comme amputés de leurs possibilités et, en outre, non reconnus. Quand vous entendez un conducteur de train dire, à 35 ans : "Je suis dans un tunnel et le bout du tunnel c'est la retraite", vous ne regardez plus son départ légal à 50 ans de la même manière. Pourtant, de façon générale, l'hypothèse de travailler plus longtemps n'est, dans bien des cas, pas écartée par principe. Mais à une condition essentielle : qu'on ne travaille plus comme aujourd'hui, que l'organisation et les conditions du travail soient repensées.

Olivier Schwartz. Si l'on prend le cas des chauffeurs d'autobus, je répondrais en premier lieu : tout ce qui a trait au contact avec le public. Tous l'évoquent. Cela ne renvoie pas nécessairement à des tensions, des conflits, sans parler d'éventuelles agressions. Plus prosaïquement, cette pénibilité résulte de situations banales et quotidiennes. Pour des raisons qui tiennent au fonctionnement des relations ordinaires dans les espaces publics, il y a un degré très élevé d'ignorance et d'impersonnalité entre les agents et les usagers. Cela semble banal. Mais un chauffeur de bus doit aujourd'hui faire l'expérience, sept heures par jour, de gens qui montent sans lui présenter de ticket de transport, sans le voir, sans lui dire bonjour, très souvent en train de téléphoner sur leur portable. Ce même chauffeur, d'ailleurs, se comporte pareillement dans d'autres situations ! Mais cette expérience, centrale dans le travail des chauffeurs d'autobus, est très éprouvante pour beaucoup d'entre eux.

Toute la sociabilité serait en régression ?

Olivier Schwartz. Je ne sais pas si elle est en régression dans les espaces de voisinage. Mais il est certain que la "modernité", pour le dire très vite, a généré des espaces hautement impersonnels, dans les transports publics, les supermarchés, etc, qui sont précisément ceux dans lesquels travaille le chauffeur de bus. En même temps qu'émergent ces problèmes nouveaux liés à l'évolution du contexte social et urbain, il est frappant de constater que subsistent également de très vieux problèmes, comme la répétition et la pauvreté des tâches. Les conducteurs de bus sont très nombreux à dire qu'ils s'ennuient dans leur travail. Dans les enquêtes que j'ai faites, j'ai entendu le mot "rengaine" des centaines de fois. Pour beaucoup de salariés d'exécution, confinés dans les tâches très répétitives, la retraite est le plus précieux des biens et c'est dit de manière tout à fait nette : "Je suis ici pour la retraite, j'attends la retraite."

On entend cela à partir de quel âge ?

Olivier Schwartz. On le dit dès 30 ou 35 ans !

Mais, dans son anticipation, n'y a-t-il pas une représentation mythologique de la retraite ?

Yves Clot. Il faudrait distinguer selon les couches sociales. Pour les couches moyennes ou supérieures, la retraite permet, ou peut permettre, des formes nouvelles de réalisation. Mais on sait combien la retraite est difficile, pour les ouvriers en particulier, parce qu'elle apparaît, précisément, comme une compensation de tout ce qu'ils ont vécu dans le travail. Tout miser sur la retraite, c'est une manière d'oublier par anticipation ce qu'on est en train de vivre. La retraite devient alors, bien souvent, contrairement à l'attente, un temps aussi éprouvant que le travail qui l'a précédé. Ne pas pouvoir dire et transmettre quelque chose d'une expérience professionnelle digne d'avoir été vécue vide la retraite d'une bonne partie de son sens.

Olivier Schwartz. Il y a vraisemblablement quelque chose de mythologique dans cet investissement sur la retraite. Mais ce qui est le plus frappant, c'est la force d'une aspiration croissante à la retraite, qui s'est exprimée au cours des dernières semaines. En 1995, le mouvement était avant tout celui de travailleurs d'exécution du secteur public et il semblait encore y avoir un contraste fort du rapport à la retraite entre le "bas" des salariés et le "haut", tous les gens bénéficiant d'une expérience professionnelle enrichissante et qui peuvent être prêts à la prolonger. La question qu'on pouvait alors se poser était : de quel côté allaient tomber les enseignants ? Sans imaginer qu'ils allaient se laisser déposséder sans réagir de leur régime de retraite, on pouvait penser, du fait de l'intérêt de leur métier, qu'ils basculeraient vers le "haut". Or le mouvement actuel démontre l'inverse : la pénibilité et les frustrations de ce métier sont devenues si lourdes que l'aspiration est désormais très forte de se retirer dès que possible.

Y a-t-il, sur ce plan, des effets de génération perceptibles ?

Olivier Schwartz. La place de la jeune génération, dans ce mouvement, a été très forte. Les jeunes enseignants, notamment, font très vite l'expérience de la dureté du métier, de la

dévalorisation de la fonction d'enseignant et, surtout, de l'énorme décalage entre leur réalité professionnelle et les aspirations qu'ils ont pu nourrir pendant leurs études. A quoi il faut ajouter - mais ce serait un autre sujet - la montée d'un désir manifestement très fort dans les jeunes générations d'agir politiquement, contre l'extrême droite l'an dernier, contre la droite aujourd'hui.

Cet engagement s'est surtout manifesté en marge des syndicats...

Yves Clot. La discussion sur la grève générale a été très significative de l'embarras des syndicats : sur quoi généraliser, en effet ? Sur quel terrain, quelle problématique ? Le discours des grands syndicats, de la CGT elle-même, par exemple, exprime bien la difficulté du mouvement syndical à faire le lien entre l'attachement à la retraite et le profond malaise, l'écœurement, même, provoqué chez les travailleurs par le sort fait au travail. Ce qu'il faut réformer, c'est le travail, car le travail humain est maltraité. Réformer les retraites sans réparer les torts faits au travail humain, c'est mettre la charrue avant les bœufs. Or cette question centrale, cette question politique générale, paradoxalement et malgré quelques tentatives, n'est pas parvenue à lester le conflit. Alors qu'elle "parle" à tous, salariés du public comme du privé.

Est-ce la raison pour laquelle, selon vous, ce mouvement apparaît sans débouché social ou politique ? Et avec quelles conséquences pour l'avenir ?

Yves Clot. Si la réforme du travail, c'est-à-dire, très concrètement, de son organisation, de sa qualité humaine, n'est pas engagée, si elle ne fait pas l'objet d'une pensée collective, d'abord chez les salariés, si elle n'est donc pas "généralisée", on court un vrai risque. Face au renforcement des pratiques gestionnaires qui transforment le travail en simple marchandise, et qui font disparaître le travail comme valeur, comme espace de créativité et d'émancipation, on risque, en effet, de voir se développer des formes de radicalisation sans racines et de "jacqueries" médiatiques. Or c'est en remettant le métier sur l'ouvrage qu'on peut tenir et espérer, autour d'un travail "civilisé", et non "ravalé". C'est sans doute un chantier vital pour la démocratie. Car le travail a le bras long, comme on dit.

Olivier Schwartz. Si les salariés devaient avoir le sentiment que, finalement, la réforme des retraites passe sur eux comme un rouleau compresseur, ça ne pourrait pas ne pas engendrer beaucoup d'amertume, de découragement, de démotivation. Le risque existe que cela débouche sur des formes très violentes de désespoir.

Propos recueillis par Gérard Courtois et Sylvain Cypel