

## ***Comment, concrètement, rendre justice au travail ?***

*Interview de Matthieu de Nanteuil, professeur à l'Université de Louvain, auteur de Rendre justice au travail (Puf, 2016), par Thomas Evariste.*

### ***A quel problème votre livre entend-il s'atteler ?***

A un problème concret. De la justice sociale, nous parlons beaucoup. Mais curieusement, cette réflexion ne s'applique que rarement à ce que vivent les salariés au quotidien. Au travail, nous évoquons des problèmes de stress, de souffrance sociale, de domination, de rapport de forces... Moins directement des *situations d'injustice*, au sens fort du terme.

Par exemple, nous ne voyons plus combien certains salariés sont privés d'accès à la parole tandis que leurs dirigeants se font les avocats d'une communication généralisée. De même, nous ne parvenons pas à rendre compte du fait que certaines politiques de gestion, qui ambitionnent de développer les compétences, fabriquent en même temps des « incapacités », individuelles ou collectives. Au travail se dessinent de nouvelles lignes de fracture qui appellent une refonte en profondeur de nos modes de pensée.

Il est vrai que, dans ce domaine, les choses ont beaucoup évolué. Pendant longtemps, nous avons demandé à l'Etat providence de trancher cette question, en développant des politiques sociales réparatrices (primes de pénibilité, primes de cessation d'activité, etc.). Mais ce qu'il parvenait à faire à une certaine époque – pour faire vite, les Trente Glorieuses – n'est plus possible aujourd'hui. Les ressources publiques font défaut et, surtout, les injustices se sont profondément diversifiées. Il est impossible de taire cet état de fait aujourd'hui.

### ***En quoi s'agit-il d'une rupture avec le passé ?***

La modernité industrielle a nourri une lecture homogénéisatrice du travail et des injustices qui lui étaient liées. Ce n'est pas un jugement péjoratif. A une époque de croissance continue, à une époque où le monde industriel semblait traversé par un conflit central, cette représentation a permis de construire des outils essentiels pour la décision publique. Elle est à l'origine de politiques sociales volontaristes.

Mais elle passait sous silence de nombreux problèmes. Par exemple, le fait que l'exploitation ne concernait pas identiquement les différentes composantes de la classe ouvrière, que les cadres pouvaient également connaître des situations de déclassement, enfin que la question du « partage des revenus de la croissance » ne pouvait avoir réponse à tout.

### ***Ce monde n'est plus le nôtre ?***

Plus tout à fait. D'un côté, les inégalités économiques se sont approfondies à l'échelle mondiale : entre le Nord et le Sud, mais aussi au sein des pays du Nord. Le combat contre les inégalités économiques est devenu une urgence politique, à différents niveaux. Le livre de Thomas Piketty le prouve avec talent. Il montre également à quel point les populations en sont conscientes. Mais il importe, d'un autre côté, de renouveler nos cadres d'analyse à propos de ce qui se passe dans le travail.

### *Que voulez-vous dire par là ?*

Si nous nous intéressons au travail – au travail comme expérience fondamentale, dans laquelle nous nous lions aux autres et aux choses dans des rapports de dépendance mutuelle –, le paradoxe peut se résumer de la manière suivante : régler les injustices sociales par le seul mécanisme de la redistribution, c'est non seulement risquer de pas redistribuer grand-chose au vu la structure actuelle du rapport de forces, mais surtout interdire aux salariés de s'exprimer eux-mêmes sur les injustices qu'ils subissent. Cela revient, en d'autres termes, à les considérer comme de simples rouages, alors que c'est précisément cette lecture « économiciste » qu'il convient de lever.

Un monde matériellement plus égalitaire n'implique pas nécessairement un travail plus juste. Reconnaître les travailleurs comme des sujets éthiques et politiques à part entière, leur permettre de *qualifier* leur expérience en termes de justice sociale, leur permettre également d'œuvrer à sa *transformation* pratique, suppose une argumentation propre. C'est le sens de ce livre. C'est également, à mon sens, un enjeu crucial pour l'avenir du syndicalisme.

### *Mais n'en a-t-il pas toujours été ainsi ?*

De fait, cette réflexion s'inscrit dans une histoire longue. Sur ce terrain, nous héritons de deux figures – ou de deux familles de figure.

La première est celle du *mérite individuel*. Forgé par la tradition libérale, cette figure a connu différentes évolutions, chez Adam Smith lui-même. Le livre essaye de montrer comment le « moraliste » qu'était le jeune Smith était parvenu à une lecture critique du mérite, qui lui permettait de prendre ses distances vis-à-vis de la richesse facile.

Mais son œuvre majeure – *La Richesse des Nations* (1776) – va abandonner une telle perspective. Avec la conception d'une division du travail réglée par les seuls impératifs du marché, la vertu de « sympathie » que Smith avait inventée comme la matrice de son éthique sociale ne peut plus franchir la porte du travail. Les travailleurs, que Smith prive de toute réalité concrète, ne peuvent en bénéficier. La nouvelle définition du mérite qu'il met en place vise à dissimuler un tel vide. Désormais, cette valeur est censée définir un simple rapport de proportionnalité entre le labeur et le salaire ; elle suppose que les travailleurs se conforment aux objectifs qui leur sont assignés par le système productif.

Marx avait évidemment parfaitement saisi ce problème. Mais beaucoup de nos contemporains, y compris chez les sociaux-démocrates ou les républicains sociaux, l'ont oublié. On plaide pour un travail meilleur, plus « soutenable », plus « humain », mais on oublie de déconstruire cette valorisation par le seul mérite, qui fonctionne comme un véritable verrou idéologique. Que le mérite apparaisse comme une valeur *parmi d'autres* est une chose ; qu'il constitue *l'alpha et l'omega* de la valorisation du travail en est une autre. C'est cette dernière perspective, encore dominante aujourd'hui, qu'il convient de dépasser.

La seconde famille de figures est donc celle forgée par la pensée marxienne. Vis-à-vis du travail, elle traduit une profondeur que les fondateurs de l'économie politique n'ont jamais eue. Mais elle ne va pas sans difficulté. Avec l'aliénation, Marx évoque directement la *vie éthique* (*Sittlichkeit*), mais sous une forme réprimée, interdite. L'exploitation renvoie, quant à elle, à des situations matérielles objectives. Mais elle surgit, chez le Marx de la maturité, comme le seul langage de l'injustice dans le capitalisme. Un langage que les travailleurs doivent *accepter* – et non plus *construire*. A nouveau, quoique par une voie entièrement différente de la voie libérale, l'expérience qu'ils font de l'injustice est passée sous silence. Leurs valeurs sont déconsidérées – sauf à être identifiées à celles, très vagues, du « prolétariat ». Une telle expérience est pourtant le point de départ d'une politique concrète. Comment « changer le travail » si les travailleurs ne sont pas en mesure de rendre compte des injustices qu'ils subissent ?

## *Que proposez-vous, concrètement ?*

Une réflexion en trois temps.

1. A une époque où l'appétit pour le gain domine notre culture économique – alors même que les organisations proposent souvent un « pilotage par les valeurs » –, il est essentiel de reparler de ce thème des valeurs. Mais sur ce terrain, il peut y avoir – et il y a souvent – *conflit*. A l'épreuve du réel, les travailleurs ont le droit – je dirais même le devoir – d'être en désaccord avec les valeurs dominantes et de qualifier leur expérience dans des termes qui leur soient propres.

Ceci vaut dans les organisations capitalistes, mais pas seulement. Je pense à de nombreux exemples dans les ONG ou les entreprises publiques, qui ne parviennent pas à avancer sur ces questions. Dans un cas, les valeurs des travailleurs sont déniées ou reléguées à l'arrière-plan. Dans un autre, elles sont masquées par de faux consensus.

En ce sens, ce ne sont pas les valeurs comme telles qu'il faut évoquer, mais la conflictualité qui les sous-tend. Est-ce un problème ? Non, si nous considérons, contrairement au formalisme moral, que la vie éthique est d'abord l'expérience d'un conflit, comme Hegel lui-même le suggérait. C'est ce qu'exprime le terme de « dilemme », quoique de façon insuffisante, je le reconnais. Précisons un point : ce ne sont pas simplement des valeurs statiques qui sont en conflit ; la conflictualité sociale fait apparaître des divergences axiologiques entre groupes sociaux, y compris au sein de la classe dirigeante.

2. Il importe alors de mobiliser des grilles de lecture qui soient à la fois capables d'assumer ces *conflits de valeur* et d'identifier des *figures d'injustice* qui les traversent. En effet, livrés à eux-mêmes, ces conflits peuvent déboucher sur une aporie. Chacun y va de son référentiel axiologique, de son sens de la justice... C'est d'ailleurs une situation que l'on rencontre fréquemment dans les organisations. Beaucoup de salariés disent accepter telle ou telle décision, « tant qu'elle ne contredit pas mes propres valeurs ». Celles-ci sont alors mobilisées de manière ultime, quand il est trop tard. Il faut sortir de cette situation, en publicisant davantage ces conflits axiologiques. C'est notre capacité même à rendre justice au travail qui est en jeu.

Le livre propose d'identifier quatre « modèles normatifs » permettant de reconnaître et de traiter ces conflits. A chaque fois, ceux-ci font apparaître une certaine lecture de l'injustice : le *mutisme* (l'impossibilité de créer un espace public de discussion dans le travail) ; la *décision unilatérale* (le refus de reconnaître le pluralité des référentiels et de nouer entre eux des compromis) ; l'*incapacité* (l'impossibilité de défendre d'autres projets professionnels que ceux qui sont imposés, ou l'impossibilité de les mettre en œuvre concrètement) ; le *mépris* (la non-reconnaissance des singularités ou des marginalités dans les choix d'organisation ou de gestion).

3. Il s'agit enfin de proposer au lecteur une démarche, une *méthode*. Dans ce livre, je tente d'identifier les forces et les faiblesses de chacun de ces modèles, leurs règles constitutives, leur « grammaire ». Plutôt que de fournir des solutions clés-en main, je propose de construire des *critères* permettant d'évaluer la pertinence de ces différents modèles. Au-delà d'une figure cardinale de l'injustice, j'essaie de voir comment, concrètement, ces modèles abordent les conflits de valeur, mais aussi quelles transformations subjectives ils exigent de la part des salariés. Enfin, je m'intéresse à la façon dont ils leur permettent de se réapproprier les exigences de comportement qui pèsent sur eux. C'est un point que l'on passe trop souvent sous silence : les systèmes productifs font peser sur leurs membres des exigences de comportement qui, le plus souvent, échappe à leur contrôle. En faisant valoir une certaine lecture de l'injustice, est-il possible aux salariés de sortir de cette dépendance ? C'est la dimension proprement politique d'une telle méthodologie.

***Malgré tout, cette approche ne sous-estime-t-elle pas les enjeux politiques de la justice sociale ?***

Ce livre est une première étape. Il jette les bases d'une réflexion de longue haleine. Dans ce livre, la dimension politique apparaît à plusieurs niveaux :

- Premièrement, je viens de le dire, dans la possibilité donnée aux travailleurs de se réappropriier les exigences de comportement qui pèsent eux. C'est un enjeu considérable, tant les exemples sont nombreux. Exigences d'évaluation, de flexibilité, de rentabilité... Il y a là une visée politique majeure, qui n'est pas sans lien avec le projet qui était celui de la sociologie du travail dès ses origines.
- Deuxièmement, dans la conflictualité même qui traverse le questionnement éthique. Cette politisation de l'éthique est nécessaire si, comme ce livre le défend, l'éthique ne désigne pas un catalogue de vertus mais une aspiration profonde à un monde plus juste, ici et maintenant.
- Troisièmement, dans le refus d'une lecture occidentalocentrée de ces questions. On est souvent tenté, en la matière, de mettre l'accent sur situations radicales d'exploitation – trop facilement situées hors Europe – et de considérer, à l'inverse, que la situation européenne est satisfaisante. Il importe de sortir de cet ethnocentrisme larvé. Au travail, la justice et l'injustice sont des processus longs, interminables, valables à tout endroit du globe.

Vous avez raison, cependant, ces réponses sont insuffisantes. La question demeure : comment jeter les bases d'une politique émancipatrice, qui ne soit pas la simple projection de formules toutes faites ? Le débat est ouvert. Le livre se conclut sur l'idée que modes d'organisation et les agencements institutionnels ont à rôle essentiel à jouer dans ce domaine. Ils façonnent des *attentes de justice*, à la fois présumées et inhibées dans les organisations contemporaines. Mieux comprendre ces attentes permettrait de voir dans quelle mesure les travailleurs sont en mesure de mobiliser les différents modèles normatifs présentée plus haut... dans les contextes concrets qui sont les leurs.

Il faut sans doute aller plus loin, en évoquant des perspectives de *changement organisationnel* et/ou de nouveaux *scénarios institutionnels*. Dans quelle mesure ces dynamiques seraient-elles en mesure d'équiper les travailleurs sur ces questions ? En quoi leur permettraient-elles de faire valoir leurs propres référentiels axiologiques, d'affronter des conflits de valeur, d'exiger que justice soit faite ? Quel serait, dans ce contexte, le rôle du droit du travail ? Ce sont des questions que j'aimerais approfondir.

Bruxelles, le 26 avril 2016.

*Pour une analyse de la Loi El Khomri et du projet de loi Peeters, voir l'interview : « Quel avenir pour un travail plus juste ? Quelques commentaires sur la Loi El Khomri (en France) et le projet de loi Peeters (en Belgique) », sur le site : [www.puf.com](http://www.puf.com)*