

TRAVAIL, CHOMAGE ET MOTIVATIONS

Un discours assez fréquent depuis une dizaine d'années met l'accent sur la désaffection vis-à-vis du travail, l'espèce de "désacralisation" dont il serait l'objet ; il y aurait, en quelque sorte, crise des motivations en la matière. Certains vont même jusqu'à considérer que cette "démotivation" est l'une des raisons de la crise actuelle et face à la demande de réduction du temps de travail, ils n'hésitent pas à affirmer qu'il convient au contraire de travailler davantage.

Les **Notes et Documents du B.R.A.E.C.** d'octobre-décembre 1981 ont déjà abordé cette question à propos d'un sondage concernant les jeunes et le travail. Nous voudrions ici examiner ce problème sous divers angles en commençant par une réflexion sur les indices à partir desquels on prétend mesurer cette démotivation.

L'ABSENTEISME COMME MESURE DE LA "DEMOTIVATION"

Le terme même d'absentéisme a une connotation péjorative, il désigne des "absences abusives chroniques", "un manque d'assiduité au travail". Nombre d'études qui ont abordé cette question au cours des dernières années envisagent l'absentéisme comme un comportement "déviant" dont il s'agit de connaître les causes pour mieux le combattre, soit par la répression, soit par la prévention. Mais ce n'est pas le cas de toutes les études ; certaines en effet considèrent que l'absentéisme, au même titre que le "turn-over" est un moyen de lutte qui peut se comparer en quelque sorte à la grève. On a donc des approches fort différentes du phénomène et c'est par l'examen de ces approches que nous allons débiter.

L'ABSENTEISME "FLEAU SOCIAL"

Certains travaux qualifient l'absentéisme de "nouveau fléau économique", de "maladie de la production". Comme l'explique N. Dodier analysant ces travaux, il est étonnant d'observer qu'un phénomène *qui prend largement ses racines dans les maladies des individus* puisse acquérir la dimension d'une grandiose maladie sociale.(1) Il est vrai que ce n'est pas la première fois dans l'histoire que

(1) **L'absentéisme en France**, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi N° 25 1982 PUF. Nous faisons de larges emprunts à cette étude.

s'opère un tel glissement maladie individuelle - maladie sociale ; ce fut le cas pour l'alcoolisme ou la tuberculose, voire même pour la lèpre ou la peste.

Cette approche de l'absentéisme considère que les conditions sociales n'expliquent que très partiellement le phénomène ; il existe aussi des caractéristiques proprement individuelles, psychologiques, qui suscitent certains comportements d'absentéisme. C'est un type de démarche qui peut conduire à stopper toute recherche explicative globale. On se borne au constat : il existe des individus intrinsèquement malhonnêtes qui s'absentent abusivement. C'est la résurgence d'une tradition déjà exprimée dans un ouvrage de Denis Poulot "le Sublime" en 1870.(2) Dans la ligne de cette tradition, l'absentéisme est un fléau économique qui est le fait d'une petite minorité . Il faut, à tout prix, empêcher la contamination de la grande majorité des travailleurs qui sont plutôt honnêtes. L'analyse de D. Poulot est toutefois plus affinée que certaines analyses actuelles, car il rassemble dans un ensemble cohérent les comportements au travail et "hors-travail" (alcool, famille, politique, etc.). Cependant, en négligeant les déterminismes sociaux et en considérant l'absence au travail comme une sorte de délinquance, dans la mesure où elle rompt avec les normes de production non remises en causes, D. Poulot est conduit à associer l'absentéisme avec toutes les formes d'immoralité.

Dans sa version moderne, ce type d'approche reconnaît l'existence d'un absentéisme "normal", lié à la "vraie" maladie , mais tient le même discours que D. Poulot sur l'absentéisme "abusif". Le Bulletin de l'Association nationale des chefs du personnel (ANDCP) écrit ainsi en janvier 1975 : *En réalité, à côté de l'absentéisme-maladie "vrai", existe, d'une part, un "faux" absentéisme-maladie, de caractère abusif, qui est le fait d'une minorité d'individus, et , d'autre part, un absentéisme plus ou moins justifié, provoqué par des "états" situés à la frontière du physiologique et du pathologique, qui, comme l'absentéisme vrai est un phénomène diffus.*

C'est une approche de ce type qui conduit Behrend et Pocock, à la suite d'une enquête de six années dans une entreprise, à répartir les travailleurs selon leur niveau d'absentéisme. Ils identifient ainsi un "groupe critique" où le phénomène observé est le plus élevé et, sur la base du comportement de ce groupe et des causes d'absence des individus qui le composent, ils abordent le problème général de l'absentéisme.(3)

LE REVELATEUR D'UN MAUVAIS FONCTIONNEMENT

D'autres études analysent l'absentéisme en tant que révélateur d'un mauvais fonctionnement de l'entreprise. Celui-ci peut résulter d'une atteinte au "moral" de groupes de travailleurs ; on met alors l'accent sur les phénomènes psychologiques mécontentement consécutif à des tâches trop parcellaires, peu "enrichissantes", par exemple. Ou bien l'on porte attention à la santé des travailleurs qui peut être atteinte directement du fait des mauvaises conditions de travail.

Selon N. Dodier (4), on est conduit dans ces divers cas à un diagnostic en vue d'une action éventuelle pour réduire l'absentéisme. L'examen de l'évolution du

(2) Ouvrage réédité en 1980 chez Maspéro

(3) Revue Internationale du Travail Nov.-déc. 1976

(4) Ouvrage cité p. 172

taux d'absentéisme permet de suivre la progression ou la diminution du mal en cours d'expériences d'amélioration des conditions de travail, d'enrichissement des tâches.

Dépassant le cadre strict de l'entreprise, diverses études se placent d'emblée à un niveau plus global : l'absentéisme devient alors l'indicateur d'un malaise social et l'on parle alors de désaffection au travail, de crise des motivations... Lors d'un colloque de l'U.I.M.M. (Union des Industries Métallurgiques et Minières) un intervenant déclare que *l'absentéisme est un indicateur de dysfonctionnement culturel de la société dans laquelle nous vivons.* (avril 1980)

Aujourd'hui, comme l'écrit Henri Simon (5), on commence à s'apercevoir que les attitudes et leurs motivations ne sont plus aussi délimitées, mais qu'elles s'adressent à l'ensemble de la société - dont le travail salarié et a fortiori, le travail dans une entreprise déterminée, ne sont qu'un des lieux de leur manifestation. Il considère par ailleurs que les comportements par lesquels les travailleurs se soustraient aux exigences du capital ne sont pas un caprice, mais le reflet d'une nécessité.

L'ABSENTEISME, MOYEN DE LUTTE

Dans sa thèse sur les mineurs de Carmaux, R. Trempé montre comment l'absentéisme est pour ces travailleurs demeurés paysans une sorte de résistance à la condition prolétarienne qui tente de mettre en cause leurs modes de vie antérieurs.

Des recherches ont montré que là où la grève est interdite, cas notamment de l'Allemagne nazie, on voit se développer des formes de luttes souterraines dans lesquelles l'absentéisme vient en bonne place, à tel point qu'il en résulte des contradictions insolubles pour l'économie de guerre qu'on tente de résoudre par l'appel au travail forcé de la main d'oeuvre étrangère.

Plus près de nous, P. Dubois voit dans certaines formes d'absentéisme une attitude ouvrière volontaire et active ; il devient une forme d'action, au même titre que la grève ou le freinage ; c'est une action directe qui satisfait, tant qu'elle est mise en oeuvre, plusieurs enjeux : rejet du travail et de ses conditions, acquisition d'un temps de repos payé, valorisation du temps passé hors de l'usine. (6) C'est ainsi par exemple que des ouvriers maghrébins d'une fonderie, s'étant vus refuser une augmentation de salaire promise, ne se mettent pas en grève, compte tenu des risques encourus. Ils s'entendent pour s'absenter à tour de rôle de sorte que l'entreprise est forcée de suppléer à leur absence par des intérimaires. Mais les Maghrébins présents s'arrangent pour ne communiquer aux intérimaires que le strict minimum en matière de consignes et non les petits trucs de fabrication acquis au cours d'une longue pratique et qui réduisent considérablement les loupés ; l'absentéisme devient ainsi efficace par l'accroissement des pièces à mettre au rebus.

C'est une autre constatation que font deux auteurs italiens étudiant la situation chez Fiat : Tandis que les données disponibles relatives à la période

(5) Les motivations de l'absentéisme Sociologie du Travail n° 3 1978

(6) L'absentéisme ouvrier dans l'industrie RFAS Avril-juin 1977

1969-70 signalaient clairement un rapport de complémentarité entre les absences pour grève et les absences pour maladie (en période de haute conflictualité, l'absentéisme diminuait ; en période de basse conflictualité, il augmentait) comme si les travailleurs autorégulaient la quantité de temps non travaillé, en utilisant alternativement la grève et la sécurité sociale (la mutuelle) ; pendant la période suivante, de 1973 à 1974, la tendance se renverse : conflictualité et absentéisme commencent à se cumuler, à se superposer... (7) et ceci est particulièrement net lorsque le mot d'ordre de grève est national, alors que le phénomène est moins sensible quand il s'agit de mots d'ordres internes à l'entreprise. L'absentéisme devient ainsi, non seulement l'indice d'un mauvais fonctionnement de l'entreprise, ainsi que nous l'avons vu précédemment, mais il révèle aussi des fêlures entre l'organisation syndicale et les travailleurs de base.

AUTRES APPROCHES

Selon D. Linhart l'assiduité au travail relève de l'éthique du travail, laquelle s'harmonise avec l'idéologie patronale. En centrant leurs travaux sur l'effritement de cette éthique, les sociologues n'ont pas saisi ce qu'elle appelle l'émergence d'une nouvelle morale ouvrière.

Pourtant, écrit-elle, si elles ont été déplacées, les frontières entre ce qui est normal et anormal, loyal et déloyal, honnête et malhonnête n'en existent pas moins. Ainsi, pour justifier un arrêt de travail, la notion de besoin s'est élargie au-delà de la seule nécessité médicale ; s'il est normal de s'arrêter pour soigner une maladie, il est également considéré comme normal de se mettre en congé de maladie quand vient le "ras le bol" ou quand "on a vraiment besoin d'une petite semaine tranquille pour changer les idées et récupérer un peu." Un comportement que les employeurs et certains ouvriers âgés qui ont conservé intactes leurs traditions de loyauté envers les patrons, jugeront immoral, voire abusif, frauduleux, apparaîtra désormais à la lumière de cette nouvelle morale, comme un mode de réaccommodation individuelle tout à fait indispensable pour continuer à supporter les conditions de vie et de travail traumatisantes.

Ce qui apparaît le plus frappant aux yeux de la sociologue, ce qui constitue la dimension novatrice de ce nouveau code moral réside dans le fait que l'évaluation en dernier ressort de ce qu'il convient de faire, notamment en matière d'assiduité au travail, relève de l'individu lui-même ; lui seul peut savoir à partir de quel moment il abuse et ce qui lui est par contre possible de faire sans pour autant tomber dans l'attitude anti-sociale que constitue la pratique du tire-au-flanc. (8)

Terminons enfin par une dernière approche, celle qui réintroduit la maladie en tant que telle. M. Goldberg, F. Lert et A. Thébaud remettent en cause le postulat : absence au travail = perte économique Ceci leur permet de retrouver une approche dynamique de la santé en posant des questions du type :

- s'absenter à un moment donné n'est-ce pas un moyen d'éviter une aggravation éventuelle de la maladie encore légère ?

(7) M. Berra et M. Revelli *Absentéisme et conflictualité* dans l'ouvrage *Usines et Ouvriers*, F. Maspéro 1980

(8) *Quelques réflexions à propos du refus du travail* Sociologie du Travail n° 3 1978

- Peut-on observer des cas où les personnes travaillent tout en étant malades ?
- Dans ces conditions, la productivité du travail est-elle alors au même niveau ? (9)

UN METRE ETALON A GEOMETRIE VARIABLE

Compte tenu de cette variété d'approches du phénomène de l'absentéisme, on ne peut évidemment s'attendre à voir les divers auteurs utiliser le même instrument de mesure pour appréhender le phénomène. Ceci se complique encore en raison de l'intervention d'autres facteurs.

➤ VARIETE DES CRITERES RETENUS

Les catégories habituelles permettant la mesure de l'absentéisme concernent : la maladie, la maternité, l'accident du travail, de trajet, la maladie professionnelle, la grève, les vacances, les absences autorisées pour formation ou raisons syndicales, les absences non autorisées.

Dans son rapport de 1977, F. Heibronner propose de retenir *la totalité des jours ouvrés d'absences pour toutes causes, à l'exception des congés payés, des jours de repos, du service militaire et de la grève*. D'autres études ne considèrent que l'absentéisme pour cause de maladie : c'est le cas du rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales.

Au colloque international de l'UIMM, en 1980, un intervenant proposait d'inclure toutes les causes indiquées précédemment en y ajoutant éventuellement les temps de pause et de casse-croûte !

➤ DISCRIMINATIONS

Selon les indicateurs retenus, on peut calculer les indicateurs de durée, de fréquence, mais même si l'on s'est mis d'accord sur les critères retenus, on se heurte à une autre difficulté : les différents types de salariés ne subissent pas le même contrôle que d'autres. On pourra alors penser que telle catégorie est plus absente que d'autres, alors qu'en fait ses absences sont simplement plus perceptibles. Prenons un seul exemple : dans l'enquête OSCE de 1972 toute comparaison entre ouvriers et employés est impossible dans la mesure où l'ouvrier est considéré comme absent s'il a effectivement manqué plus d'une heure, alors que pour l'employé le seuil est constitué par la journée.

(9) Absentéisme et santé , étude citée par N. Dodier, art. cité

BAISSE DE L'ABSENTEISME EN PERIODE DE CRISE

Compte tenu de ce que nous venons de dire, il ne saurait être question de comparer les résultats de diverses études. Aussi, nous nous bornerons à une seule, celle de N. Dodier qui à partir des enquêtes irrégulières du Ministère du Travail et de la série de la Sécurité sociale, tente une approche historique du phénomène de 1945 à 1980.

Il peut distinguer ainsi trois périodes :

1945 - 1951

Le taux d'absentéisme global, toutes causes confondues, est en baisse. Ceci serait en rapport avec le fait que l'état sanitaire de la population, très mauvais au lendemain même du conflit, tend à s'améliorer lentement et que d'autre part, les absences en lien avec la nécessité d'aller chercher du ravitaillement, les difficultés des transports, ont aussi tendance à se réduire.

1950 - 1975

En 1974, l'absentéisme s'est sensiblement accru pour retrouver le taux de 1946 ; mais sa structure a totalement changé : augmentation de l'absentéisme-maladie, baisse de la catégorie "autres motifs et sans motif". N. Dodier formule l'hypothèse d'une "médicalisation des absences", regroupant sous ce terme deux processus éventuels :

- une augmentation des besoins médicaux tenant au fait que "les individus se définissent plus souvent comme malades" et qu'ils vont plus volontiers consulter un médecin.
- une évolution durant la période de la position des médecins par rapport aux arrêts-maladie par suite des transformations de l'institution médicale.

1975 - 1980

Si l'on élimine les absences pour maternité, on a une légère baisse de l'absentéisme essentiellement due à la moindre importance des arrêts-maladie. Cette évolution ne peut être séparée du contexte économique de crise. Des études récentes ont montré que la peur du chômage, le développement des emplois précaires sont des phénomènes déterminants pour le niveau d'absentéisme. R. Ardent et F. Rerat constatent qu'*une mauvaise situation économique s'accompagnant d'un arrêt de l'embauche et d'une diminution des effectifs entraîne une situation angoissante pour le personnel en place et constitue une sorte de frein à l'absentéisme.*(10)

Le moins que l'on puisse dire c'est que ces résultats statistiques contredisent le discours sur la progression de l'absentéisme, "fléau social". Ils ne permettent pas de conclure à une démotivation globale des individus vis-à-vis du travail. Mais l'absentéisme est-il un bon indicateur ?

MANQUE DE FIABILITE D'AUTRES INDICATEURS

On invoque souvent comme autre indicateur de la désaffection pour le travail, la **baisse de qualité des produits**. Une enquête effectuée en 1982 par "l'Association française des Qualiticiens" dans les petites et moyennes entreprises chiffre à 1 000 francs par mois et par salarié le coût cumulé des anomalies (rebuts, réparations, déclassement des produits, etc) et des dispositifs créés par l'entreprise pour "rattraper la qualité qui fuit" (salaires, matériel de contrôle, etc).(11)

Mais que peut-on conclure de ce chiffre quand on ne dispose pas de points de comparaison dans le temps ? De plus, les causes d'une diminution de la qualité peuvent être multiples : nature des composants utilisés, qualité des machines, qualification des ouvriers, rythme de travail, etc. La possible démotivation au travail n'est qu'une des causes parmi d'autres.

Guy Sorman, dans un texte de 1983, qui entend mettre en cause l'attitude du syndicat américain de l'automobile, révèle en fait les divers éléments de la baisse de qualité et de productivité des usines d'automobiles américaines : L'usine de Ford à Dearborn date des années 1930. Les ouvriers, sans aucune formation travaillent dans des conditions d'hygiène et de sécurité qui ont disparu des usines automobiles européennes depuis 20 ans. Le rythme de travail y est particulièrement lent : la chaîne est constamment interrompue par des défaillances techniques, mais plus souvent encore par des pauses café prolongées. Les délégués syndicaux, omniprésents, veillent à ce que les contre-maîtres laissent les ouvriers travailler à leur rythme... La direction a perdu le droit de fixer la vitesse de la chaîne et ce n'est qu'après accord du syndicat que les cadences peuvent être accélérées... La qualité n'est pas meilleure pour autant. Une enquête des organisations de consommateurs... révèle que 56 % des automobiles américaines doivent être rapportées au vendeur dans les huit jours pour défaut de fabrication.(12)

Faut-il conclure de la **baisse de la durée du travail** à une perte des motivations pour le travail ? Il y a 50 ou 60 ans, un homme consacrait à peu près 25 à 30 % de sa vie au travail salarié ; aujourd'hui, en considérant que la vie active dure 40 ans et que l'espérance de vie moyenne est de 73 ans, chacun consacre environ 10 % de sa vie au travail salarié. La motivation aurait-elle été divisée par 3 !

C'est tout simplement oublier non seulement de faire entrer en jeu toute une série de phénomènes : prolongement de la scolarité, espérance de vie plus longue, transformation des modes de vie ; mais c'est aussi se livrer à une assimilation fort contestable : les plus motivés sont-ils forcément ceux qui travaillent le plus longtemps ? Les ouvriers des usines textiles dans les années 1830-1870 étaient-ils particulièrement motivés parce qu'ils travaillaient 14 heures par jour et ne connaissaient en principe aucun jour de repos, si ce n'est ceux qu'ils s'octroyaient eux-mêmes ?

(11) Rapport Mars 1983 Ministère de l'Industrie

(12) **La révolution conservatrice américaine** Fayard 1983 pp. 57-58

LA MOTIVATION AU TRAVAIL : UNE NOTION FLOUE

La "crise des motivations" est devenue un thème banal de discours et de réflexion ; mais outre le fait que les indices qui prétendent la mesurer sont sujets à caution, on se heurte à une autre difficulté tenant au flou de la notion même de motivations.

QUI EST MOTIVE ?

Partons d'un exemple précis observé par Ph. Bernoux aux usines Berliet. Il distingue deux groupes dans son atelier ; celui des "paysans" qu'il préfère plutôt désigner comme un groupe "en retrait" ; celui des "ouvriers" ou groupe "en mobilité".(13)

➔ Les "**paysans**" habitant des villages de la banlieue lyonnaise cultivent ou ont cultivé plusieurs hectares de culture ou de grands jardins et parlent fréquemment de leur famille de cultivateurs ou de leur village. Leur comportement au travail est caractérisé par une "**attitude fataliste**" ; ils attribuent à un élément extérieur à leur propre volonté des événements qui surviennent dans leur vie de travail, mais aussi dans leur vie en général. C'est ainsi qu'à écouter le discours de l'un des éléments du groupe qui a été promu, tout ceci apparaît comme extérieur à son initiative, simplement l'effet du hasard ou de la hiérarchie.

Le second trait qui caractérise leur attitude est la soumission. Ce groupe a le respect de la hiérarchie, travaille selon la règle imposée, ne veut pas d'histoires avec le "chef", expression qui revient souvent dans la bouche.

Enfin, dernière caractéristique : le retrait, attitude fréquemment observée chez les ouvriers d'origine agricole. Dans leur expression, les **paysans** restent attachés à un mode de vie différent de celui de l'usine, mode de vie modelé par la culture, valorisant la terre et le travail agricole. L'usine est accessoire, secondaire dans leur projet et dans leur représentation, bien qu'ils ne cultivent pratiquement plus ; leur vie de travail effective ne se déroule qu'à l'usine. Leurs normes de comportement et de pensée restent cependant celles du monde agricole et non du monde ouvrier. Ils sont dans une situation où leurs références sont celles du village et de ses valeurs.

➔ Le groupe des "**ouvriers**" a un comportement tout autre. Leur attitude face à l'usine est "**volontariste**". Ils ne se voient pas ici par le fait du hasard, mais par une action personnelle... une démarche personnelle. Ph. Bernoux note comme second trait caractéristique ce qu'il appelle "**l'implication critique**". Sous ce terme, il désigne une double attitude. A la fois un intérêt très grand porté à l'organisation et au fonctionnement de la ligne qui est jugé, dénoncé avec virulence sur ces incohérences et ses aléas, ses machines en mauvais état de marche, son dysfonctionnement. L'autre attitude c'est le freinage systéma-

tique, mais léger, des membres du groupe ouvrier. Il serait plus exact de parler de grève du règlement : les membres du groupe ouvrier appliquent à la lettre toutes les possibilités de comptabilisation des aléas de fabrication ; un changement d'outil est "facturé" en temps, comme une attente, même minime des pièces, etc. Ils n'accélèrent pas le rythme de production pour pallier les aléas. C'est un groupe très attentif aux problèmes techniques ou organisationnels de la ligne et très revendicatif à cet égard... Cette attitude critique porte surtout sur l'organisation du travail, la discipline, le commandement, l'environnement (le fonctionnement général de l'entreprise).

Enfin, tous les individus qui composent ce second groupe ont un projet personnel de mobilité, très précis dont les filières, dans l'usine, sont repérées et clairement identifiées. Ils se sont tous donnés les moyens de le réaliser.

➡ Si l'on raisonne en termes de "motivations", le groupe **"ouvrier"** qui pratique le freinage, alors que le phénomène est absent dans l'autre groupe qui travaille selon la règle imposée et a le respect de la hiérarchie, pourrait être considéré comme plus "démotivé" que le groupe **"paysan"**. Et pourtant c'est ce groupe **"ouvrier"** qui se sent le plus impliqué dans l'organisation même de l'atelier, c'est lui qui a des projets de promotion, de mobilité, alors que le groupe **"paysan"** vit dans l'usine comme dans un monde qui lui serait un peu étranger. On voit à travers ce simple exemple la difficulté d'appréhender les notions de "motivation" ou de "démotivation".

PAR QUOI EST-ON MOTIVÉ ?

Dans l'analyse sommaire que nous tentons ici, nous allons, pour les besoins de la cause, séparer des éléments qui dans certains cas sont étroitement unis, mais qui dans d'autres cas sont effectivement disjoints.

➡ On peut être motivé par la **nature même du travail** effectué ; ce peut être le cas de l'ouvrier qui possède un "métier", de certains techniciens ou cadres, des professions "intellectuelles"... Comme l'écrit G. Friedmann, chez certains individus, l'activité professionnelle, débordant sur la vie familiale et le temps libre, recouvre de ses occupations ou préoccupations, tout l'horizon de la vie.(14)

Traitant du cas des ouvriers très qualifiés, R. Sainsaulieu note que dans le métier, les échanges de travail conduisent à la possibilité pour chacun d'être reconnu comme différent des autres sans pour autant en être rejeté. Le travail de métier est une valeur parce qu'il permet d'accéder à la conscience de soi et de bâtir un monde social sur la reconnaissance de l'originalité des individus.(15)

(14) *Traité de sociologie du travail* Tome I - 1961 p. 14

(15) *L'identité au travail* PFN Sciences Politiques 1977 p. 360

Cette recherche de "l'identité" dans le travail est un des éléments qui explique aujourd'hui la progression du travail féminin. *Les femmes chercheraient hors de la famille une fonction qui leur donne une identité sociale distincte de celle d'épouse et de mère et qui leur assure l'autonomie.*(16) La nouveauté si l'on compare au 19^e siècle ou au début du 20^e siècle, ce n'est pas que les femmes travaillent ; elles l'ont fait (et le font aujourd'hui encore), chaque fois que le faible revenu du ménage l'exigeait. La nouveauté c'est qu'elles n'hésitent pas à acquérir une qualification et à chercher dans le travail une identité, même si le revenu du ménage ne l'exige pas. A ce propos, on ne saurait parler de crise des motivations ; c'est exactement le contraire, l'importance psychologique du travail restant très forte.

Mais, même si de nouveaux métiers apparaissent aujourd'hui dans l'informatique, l'électronique, l'organisation, la formation, le travail social... il faut bien constater que de nombreux métiers disparaissent et que des professionnels qualifiés qui se retrouvent surveillants de machine ressentent ceci comme une déchéance. Les travailleurs qui ont tout investi dans le travail sont souvent ceux qui accusent le plus durement le choc lors des licenciements. Un témoignage de sidérurgiste en pré-retraite recueilli par Xavier Gaullier met bien en évidence ce fait en même temps qu'il nous révèle un autre aspect de la motivation.

Les ressources d'Edmond sont satisfaisantes selon lui, il est très au courant des futures modifications de ses revenus : après un an, avant et après 60 ans, à la retraite... Sa santé est bonne, il n'a jamais été arrêté, il se sent en forme, même s'il est un peu fatigué par une vie de travail posté. Il a des activités semblables à celles des autres vieux chômeurs : bricolage, jardinage, courses, télévision. Par comparaison avec d'autres, il a toutes les conditions pour avoir une pré-retraite réussie. En fait, il n'en est rien : Edmond vit dans l'ennui et plus spécialement le sentiment du vide, ne pouvant en fait s'investir réellement en rien. Le travail, centre de toute sa vie antérieure est loin, il n'a été remplacé par rien qui vaille la peine de s'y intéresser.(17)

➔ En réalité, l'interview d'Edmond montre que ce qui lui manque, ce n'est pas le travail en lui-même, mais davantage "l'ambiance, les amis". Travailler, c'est avoir la possibilité d'être inséré dans une organisation, d'avoir la **possibilité d'être en relation** avec d'autres et cela peut être une motivation aussi importante sinon plus que la nature du travail effectué.

Traitant des professionnels très qualifiés, R. Sainsaulieu écrit : Parler de travail bien fait, c'est évoquer bien plus qu'une oeuvre réussie, tout un ensemble de rapports humains fondés sur la compréhension mutuelle, la discussion démocratique et le refus de l'autorité arbitraire imposée de l'extérieur. Le style de comportement de solidarité démocratique, que nous avons retrouvé chez les ouvriers de métier correspond à une situation de travail où les moyens sont largement donnés aux individus pour faire reconnaître leur désir dans les relations interprofessionnelles et imposer leur point de vue de groupe, tant auprès du reste des ouvriers que dans le système social de l'entreprise.(18)

(16) Cf Lévy-Leboyer *La crise des motivations* p.37

(17) X Gaullier *L'avenie à reculons, chômage et retraite* E.H. Editions ouvrières 1982 p. 105

(18) R. Sainsaulieu, ouvrage cité p 360

Mais la constitution du groupe ouvrier dépasse largement le cas des professionnels, on la retrouve aussi chez les OS de Berliet, analysés par Ph. Bernoux. Dans l'atelier étudié, la hiérarchie a défini un système d'affectation des postes ; elle veut l'imposer par le truchement du chef d'équipe responsable. Or, l'ensemble des compagnons va agir pour faire en sorte que son pouvoir soit limité sur ce point et qu'elle ne puisse agir que sur les nouveaux... Ce qui est prioritairement recherché est la modification de la règle, modification qui doit être permanente pour être valable. Le groupe s'arrange pour qu'il soit admis que certains postes seront en permanence affectés à certains ouvriers, contre la règle générale. Ils se réservent cette affectation, mettant ainsi la hiérarchie en échec et, pour cette raison, ils sont soutenus par tout le groupe. Le groupe se constitue ainsi de fait, les individus qu'il rassemble communiquent, se donnent un langage commun et un code spécifique.(19)

Mais les moyens de conquérir une zone d'indépendance au sein d'une organisation varient fortement avec les entreprises et les positions d'accès au pouvoir à l'intérieur de l'organigramme des structures formelles et informelles. A côté de ceux qui constituent un groupe s'assurant un minimum d'autonomie, on a ceux pour qui le travail offre, par le statut et la règle, **une valeur de sécurité** et ils peuvent trouver dans cette situation une motivation au travail. On a aussi ceux qui manifestent un attachement aux responsables mêmes de l'entreprise, ce qui leur assure une **protection et des perspectives de promotion** ; d'où, là encore, possibilité de motivation d'un autre type.

➔ Mais il ne faudrait pas oublier que le travail a été et reste une valeur économique ; pour l'immense majorité des salariés, il constitue le **moyen principal d'indépendance dans une économie de marché**. L'une des motivations au travail c'est le gain qu'on peut en retirer. L'étude faite par divers auteurs anglais autour des années 1965 à Luton (20) sur divers groupes d'ouvriers met en évidence que certains groupes de l'échantillon interrogé ont donné la priorité, plus ou moins consciemment, aux satisfactions extérieures au travail, et ont par conséquent choisi le type d'emploi qui leur apportait le maximum sur le plan économique. Ils ont parfois, pour ce faire, négligé des tâches sans doute plus qualifiantes sur le plan psychologique, mais moins rémunératrices, d'où un certain sentiment de frustration, atténué toutefois par les satisfactions qu'ils peuvent obtenir du fait de leur niveau de salaire.

On observerait le même phénomène en France : ainsi dans telle ville de province, des professionnels de l'ébénisterie n'hésitent pas dans les années 1960 à s'employer comme OS dans une tréfilerie-cablerie, compte tenu des différences de salaire dans les deux branches respectives.

Dans les périodes de chômage, c'est pour nombre de femmes cet aspect économique qui prime et qui les conduit à la recherche d'un travail. Une première enquête menée en Allemagne dès 1928 faisait apparaître que 58 % des femmes mariées s'étaient mises à travailler du fait du chômage total ou partiel du mari. Ce taux était de 41,2 % parmi les ouvrières industrielles en Autriche lors d'une enquête plus vaste conduite en 1931. De telle sorte qu'on a pu alors affirmer que, non seulement les femmes n'avaient pas pris la place des hommes, contrairement à certaines assertions, mais que leur mise au travail était une conséquence de l'insécurité et du chômage.

(19) Ouvrage cité pp. 31-32

(20) J.H. Goldthorpe et div. **L'ouvrier de l'abondance** Le Seuil 1972

Le même phénomène a été mis en lumière en France vers 1930-1936, comme le rapportent les enquêtes menées sous l'impulsion de Mademoiselle Letellier auprès des chômeurs. Les ressources des familles dont le chef était au chômage ayant baissé de moitié ou plus, les femmes avaient été contraintes de chercher un emploi.

Plus récemment, aux Etats-Unis, le Bureau des Statistiques du Travail démontrait que dans l'année 1976, le taux d'activité des femmes de chômeurs était plus élevé que celui des femmes de non-chômeurs et que le phénomène dépassait largement le développement qu'a pris durant le même temps la participation des femmes à la production.(21)

Certes, il existe aujourd'hui des cas où des individus abandonnent des fonctions rémunératrices, quitte à réduire leurs besoins de consommation, afin d'acquérir une liberté qui leur permette de réaliser leurs rêves ; mais il s'agit tout de même de cas marginaux.

OÙ EST-ON MOTIVÉ ET POUR QUOI ?

Selon Cl. Lévy-Leboyer, le verbe motiver ne peut exister sans complément. *On est motivé pour accomplir une tâche précise, atteindre un but spécifique ; mais c'est un contresens de dire de quelqu'un qu'il est motivé ou pas - tout court.*(22) La motivation est liée à des situations spécifiques qui sont en rapport non seulement avec le type de travail proposé, la rémunération, mais aussi avec le lieu d'accomplissement de ce type de travail.

On ne saurait confondre démotivation pour un travail donné avec le refus de tout effort. Ainsi l'ouvrier "démotivé" à l'usine ou l'employé "démotivé" au bureau s'active le week end pour construire sa maison ou pour jardiner. F. Dubost (23) souligne l'importance de la pratique du jardinage et son extension à toutes les classes sociales : 48 % des Français jardinent, soit 78 % de ceux qui ont un jardin. Il y a toutefois des nuances appréciables : il y a moins de jardiniers chez les employés et les cadres moyens que chez les ouvriers. Ils ont surtout une pratique moins fréquente (45 % des ouvriers jardinent tous les jours ou plusieurs fois par semaine).

On pourrait citer aussi l'importance du bricolage ; si bien qu'on peut s'interroger sur la soi-disant "dépréciation" du travail manuel. Sans doute le fait que l'orientation en direction du travail manuel se fait en fonction de l'échec scolaire n'est pas un élément capable de le revaloriser dans l'entreprise. Mais son développement dans toutes les activités de temps libre doit conduire à nuancer le jugement. Quand il ne s'agit plus de travail salarié, le bricolage, l'objet fait à la main retrouve toute sa valeur. C'est le symbole d'une résistance à l'anonymat, à l'objet de série, une sorte de retour aux traditions, une recherche de l'authenticité. Il n'est que de lire les multiples revues consacrées à ces phénomènes, d'observer le développement des boutiques spécialisées ou des rayons des grands magasins pour apprécier la vogue de telles pratiques.

(21) M A. Barrère-Maurisson **Chômage et offre de travail des femmes** dans l'ouvrage collectif **Population, travail, chômage**. Economica 1982

(22) Cl. Lévy-Leboyer ouvrage cité

(23) **Les nouveaux usages du jardin** dans l'ouvrage collectif **Français qui êtes-vous** La Documentation française 1981

Sans doute dira-t-on que ces pratiques auxquelles on pourrait adjoindre la vogue de certains sports, l'essor du bénévolat, ne jouent qu'à la marge. Mais cette marge ne s'accroît-elle pas avec le développement du temps libre ?

Il faudrait toutefois craindre que des considérations de ce type ne servent d'alibi à ceux qui entendent ne rien changer tant dans l'organisation de l'école que dans celle de l'entreprise. S'il y a une leçon à tirer de tout ceci, c'est bien celle du rapport entre la motivation et le fait que l'individu ou le groupe se sent véritablement responsable et impliqué directement dans le travail qu'il effectue.

" MECANISMES " DE LA MOTIVATION ET PERIODE DE CRISE

En dépit de son caractère flou, nous allons nous servir de la notion de motivation et même tenter d'explicitier quelques mécanismes de cette motivation. A ce propos, on dispose de diverses théories, mais nous nous bornerons à celle qui est présentée dans le livre de Cl. Levy-Leboyer : *La crise des motivations* (24). Certes, comme toute théorie, elle est contestable, insuffisante pour expliquer les phénomènes dans toute leur complexité ; mais, si nous la retenons, c'est qu'elle permet de mettre l'accent sur un certain nombre de phénomènes actuels qui risquent, à terme, d'affecter profondément l'attitude, vis-à-vis du travail, des jeunes qui auront été directement touchés par la crise.

OÙ IL EST QUESTION DE CONFIANCE EN SOI

La motivation au travail dépendrait d'abord, selon certains psychologues, de ce que chacun se croit capable de faire, de ce qu'il attend comme résultat de ses efforts.

Ainsi, par exemple, considérons un ouvrier qui a la possibilité de suivre un stage au terme duquel une promotion est probable ; s'il a connu auparavant des expériences malheureuses lui faisant douter de ses capacités à assimiler le contenu de la formation, il ne fera aucun effort pour être admis au stage ; et même s'il l'est, il sera découragé par les premières difficultés.

Dans le domaine scolaire, tout pédagogue sérieux sait combien peuvent être traumatisants, s'ils sont mauvais, les premiers résultats obtenus par un élève qui aborde une discipline tant soit peu nouvelle. Le manque de confiance en soi risque d'annihiler la volonté de s'accrocher pour surmonter les premiers échecs.

C'est à travers les informations fournies par les résultats scolaires, puis par les premières expériences professionnelles que l'individu construirait en

(24) Ouvrage cité p. 54-62

quelque sorte la représentation qu'il aura de lui-même, de ses capacités, représentation à partir de laquelle il se sent en mesure ou non d'affronter telle ou telle tâche. Il en résulte qu'un échec en début de carrière risque de dévaloriser de manière durable l'individu à ses propres yeux, alors que le même échec survenu quelques années plus tard sera vécu comme un avatar de moindre importance et n'entamera pas la confiance que le sujet a dans ses capacités.

➤ QUAND LA PREMIÈRE EXPÉRIENCE "PROFESSIONNELLE" EST LE CHÔMAGE

On peut se demander si la situation vécue actuellement par de nombreux jeunes va permettre la constitution d'une identité professionnelle solide. *Pour ceux, très nombreux, qui entrent sur le marché du travail en commençant par être chômeurs pendant plusieurs mois, voire une année, ou même deux années, il est évident que le développement d'une personnalité adulte et l'élaboration d'une image de soi qui sera ultérieurement une source de motivation sont perturbés.*(25)

Dans les derniers mois de 1984, en France, les jeunes de moins de 25 ans représentent plus de 40 % du chômage masculin, plus de 50 % du chômage féminin. Fin septembre 1984, le taux de chômage masculin est de 24,7 % si l'on a moins de 25 ans, de 5 à 7 % pour les autres âges ; le taux de chômage féminin est de 32,6 % pour les moins de 25 ans, de 7 à 7,6 % pour les autres âges. Autrement dit, un jeune homme de moins de 25 ans a 4 fois plus de "chance" d'être chômeur qu'un adulte de plus de 25 ans et pour les jeunes femmes, la situation est encore plus dramatique.

Si l'on considère la durée, l'étude de l'ANPE sur 1983 montre que les jeunes femmes sont particulièrement vulnérables au chômage de longue durée ; plus des deux tiers des chômeurs de longue durée de moins de 25 ans sont des femmes. 25 000 sont inscrits à l'ANPE depuis plus de deux ans. La moindre ancienneté au chômage des jeunes gens s'explique cependant en partie du fait du service militaire. Dans le sondage déjà cité, exploité par le BRAEC en 1981, il est souligné que la moitié des 16-24 ans a connu le chômage. Ce taux augmente avec l'âge, donc avec la durée de la vie professionnelle. Mais, même chez les 16-18 ans qui ont un emploi, un quart a d'abord connu le chômage. La qualification professionnelle ne permet pas d'y échapper. Les études supérieures réduisent le taux qui malgré tout reste à 40 %. Toutes les régions sont touchées : le bassin parisien, un peu moins (40 %), le sud-est et le midi-méditerranéen sensiblement plus (64 %).

Quelle que soit la fiabilité des chiffres, un fait est là, massif : dans dix ans, et compte tenu des perspectives d'évolution de l'emploi, une large proportion de la population adulte aura commencé sa "vie active" non par l'expérience plus ou moins enrichissante de "la socialisation de la personnalité à travers un rôle professionnel", mais par l'expérience du chômage.

➤ POUR BEAUCOUP DE JEUNES, UN ÉMIETTEMENT DE LA VIE ACTIVE

Se pose non seulement la question du chômage, mais aussi du type d'emploi occupé par nombre de jeunes. Une étude sur les mouvements de la main d'oeuvre

(25) Cl. Lévy-Leboyer p. 65

dans les établissements industriels de l'Isère en 1981 (26) met en évidence que 70 % des jeunes y sont embauchés pour un emploi précaire, soit contrat à durée déterminée, soit travail intérimaire ; 36 % des cessations d'activité sont le fait de salariés âgés de moins de 25 ans. Ils ont donc une vie active segmentée en une série d'expériences professionnelles de valeur fort inégale et dans lesquelles ils ne peuvent guère s'impliquer compte tenu de leur brièveté.

Une étude du CEREQ concernant les étudiants en lettres et sciences humaines révèle que beaucoup des emplois occupés avant le diplôme et pendant les études n'étaient que des emplois de subsistance et précaires et ne constituaient pas en tant que tels une "expérience professionnelle".(27)

G. Balazs a tenté de reconstituer l'histoire professionnelle et sociale de 50 anciens jeunes chômeurs (28). Elle note que *le passage par l'emploi précaire est en particulier un passage obligatoire pour les chômeurs peu qualifiés. Le phénomène est d'une telle ampleur qu'il ne concerne pas seulement les emplois officiellement intérimaires ou les contrats à durée déterminée, mais, à la limite, presque tous les emplois "jeunes". Il s'agit des emplois à forte rotation, peu payés où les tâches ont une certaine polyvalence et en même temps une uniformisation non qualifiée.*

L'enquête révèle par ailleurs l'inexistence d'une relation réelle avec un métier. A la question "que faites-vous ?", les jeunes répondent : "je travaille aux chantiers de l'Atlantique", "j'étais à la SNIAS", "j'ai bossé dans une maison de poulets", "je travaille à l'hôpital" et même pour une jeune femme d'origine agricole : "j'ai travaillé en usine". Au lieu de métiers, les jeunes définissent des emplois à l'aide du statut, du temps de travail, des conditions de travail, et c'est seulement après plusieurs relances de l'enquêteur qu'ils abordent l'appellation de l'emploi.

En outre, les jeunes interrogés décrivent des aller et retour entre emploi précaire et chômage : "Je travaille, puis je me retrouve au chômage... c'est sans fin". Si bien que plusieurs jeunes femmes renoncent au bout d'un certain temps à chercher un emploi et deviennent inactives.

Il semble donc tout à fait vraisemblable qu'une période de chômage et d'emploi précaire, prolongée et située en fin de scolarité, ait des effets marqués sur la personnalité de la majorité des jeunes d'une génération.(29)

Des études faites lors de la crise des années 1930 avaient révélé une sorte de résignation et une perte d'ambition chez les jeunes autrichiens victimes du chômage. Une enquête réalisée récemment en Australie confirme cette évolution chez les jeunes chômeurs : sentiment d'inutilité, particulièrement sensible chez les jeunes femmes, perte de confiance en soi, identité moins affirmée et même une sorte d'immaturité sociale.

(26) R. Ardenti et P. Vrain Centre d'études de l'emploi - oct. 1982 n° 57-58 p. 13-22

(27) Cahier 9, mars 1982 Documentation française

(28) Dossier de recherche n° 3 Centre d'étude de l'emploi - janvier 1982

(29) Cl. Lévy-Leboyer, ouvrage cité p. 67

➤ DÉCALAGE ENTRE FORMATION SCOLAIRE ET PREMIER EMPLOI

Si l'**Histoire professionnelle et sociale d'anciens chômeurs** met en évidence de plus grandes difficultés d'insertion pour les non diplômés, elle révèle aussi que la formation et le diplôme ne sont pas considérés à l'embauche de la même manière selon les caractéristiques sociales des individus diplômés. Autrement dit, le fils de cadre à diplôme équivalent, a plus de chance que l'on tienne compte de son diplôme lors de l'embauche que le fils d'ouvrier ; cela est à mettre en rapport avec l'existence d'un réseau de relations qui a permis au premier de trouver son emploi.

Mais nous voudrions mettre l'accent ici sur un autre phénomène mis en évidence par l'étude du CEREQ, déjà citée, concernant les possesseurs d'un diplôme de lettres ou de sciences humaines ; elle révèle que parmi ceux qui ont trouvé un emploi administratif, 71 % des titulaires de la licence, 34 % des possesseurs d'une maîtrise et 26 % de ceux qui ont obtenu un diplôme de 3^e cycle, n'ont accédé qu'à des postes d'employés ; c'est-à-dire des postes déqualifiés par rapport aux espérances de départ qui les ont conduits vers les études supérieures.

Une autre enquête réalisée en 1978-80 et portant sur 2 560 personnes montre que pour l'ensemble de la population interrogée, dont les niveaux de formation sont assez divers, 4 sur 5 ont accepté au départ un emploi sous-qualifié et souvent dans une spécialité différente de celle en vue de laquelle ils ont été formés. Deux ans plus tard, les promotions n'ont permis de rétablir la situation que dans environ 20 % des cas, c'est-à-dire qu'ils sont encore plus de 3 sur 5 à connaître la déqualification.

Ainsi que le note Cl. Lévy-Leboyer, *la première expérience professionnelle qui devrait être un moyen de formation à la réalité du travail, en même temps qu'un renforcement de l'image de soi ne joue plus ce rôle à partir du moment où elle représente en fait une dévalorisation de la compétence acquise et une limitation des projets professionnels à court terme.* D'où risque de constitution d'une fraction de la population pour laquelle l'exercice d'un métier ne représente plus dès aujourd'hui et ne représentera probablement jamais un axe privilégié du développement individuel.

Ce phénomène n'est pas nouveau en lui-même, mais ce qui est nouveau c'est son amplitude et l'attitude des jeunes face à cette situation. Ainsi, par exemple, les observateurs des grèves de la SAVIEM à Caen en janvier 1968, grèves qui tournent presque à l'émeute, notent le rôle joué par les jeunes. A la SAVIEM, la moyenne d'âge est de 28 ans ; les jeunes travailleurs sont généralement employés comme OS sans que l'on tienne compte de leurs diplômes, CAP ou BEP. Ils se révoltent face à cette situation ne voulant pas demeurer OS à vie ; ils manifestent par là la persistance chez eux de l'ambition d'avoir un vrai métier correspondant à leur qualification. Aujourd'hui, face à l'amplitude et à la persistance de la crise, l'attitude est plus souvent une sorte d'acceptation résignée qui peut à terme miner la confiance en soi.

Bien que nous ayons mis ici l'accent sur les jeunes, le phénomène décrit ne les concerne pas de façon exclusive. L'adulte qui a construit son identité professionnelle à partir de son expérience du travail et des contacts sociaux dont

ce dernier est l'occasion subit le choc du chômage, mais ses réactions, comme d'ailleurs celles des jeunes peuvent être différenciées en fonction même des rapports qui ont été établis précédemment avec le travail.

► DES VÉCUS DIFFÉRENTS DU CHÔMAGE

O. Galland et M.V. Louis distinguent trois catégories de chômeurs, qu'ils soient jeunes ou adultes. (30)

Ceux qui, du fait de leur exclusion rapide du système scolaire, puis d'expériences professionnelles dévalorisées sont situées à la "périphérie du système d'emploi" et même plus largement du "système social". C'est le cas de certaines femmes, d'immigrés spécialisés dans les "sales boulots", de travailleurs plus ou moins inadaptés. Le chômage est vécu comme redoublement d'une exclusion fondée sur un statut dévalorisé, c'est la perte du peu de liberté et d'ouverture sur le monde qui avait pu être acquis par le travail. Dans ces conditions, on ne cherche pas "un" travail, mais "du" travail ; le désir n'est pas de se valoriser dans un contenu de travail particulier... mais de se fondre dans la communauté indifférenciée des travailleurs.

La seconde catégorie comporte les chômeurs issus d'une classe ouvrière qualifiée où la culture est fortement marquée par le travail et la valorisation des capacités professionnelles. C'est la classe ouvrière des cités minières ou de la "ville ouvrière" en général. La figure centrale de ces deux structures sociales, c'est le travailleur mâle qualifié : pour lui, pas d'autre statut que le travail : celui-ci est nécessaire, obligé et exclusif de tout autre... Le chômage est alors rupture, négation individuelle et négation d'une communauté fondée par et pour le travail.

Ce chômage vient bouleverser tout cet agencement ébranler la hiérarchie des statuts... Avec lui peut s'opérer en effet une redistribution des rôles, la femme au travail - l'homme à la maison, le retraité embauché - le jeune homme au chômage, l'immigré sollicité - le travailleur français licencié.

Face au chômage, la réaction de ces travailleurs ne peut être que de refus ; on n'est pas chômeur, on est travailleur licencié ou demandeur d'emploi ; on n'est jamais en situation de non travail, on est toujours en instance de travail. Le temps de chômage ne peut pas être vécu comme un temps libre, il ne peut être occupé que par la recherche d'emploi ou la réclusion volontaire.

Les auteurs distinguent enfin une troisième catégorie : les chômeurs issus des classes moyennes, pourvus d'une formation générale, sans grande valeur sur le marché du travail, employés à des tâches non qualifiées, interchangeables et vides de sens. Certains peuvent refuser ou résister au travail en tentant de réaliser un projet personnel qui se situe dans la vie hors-travail. Le chômage

(30) **Chômage et action collective** Sociologie du travail n° 2/1982. Voir aussi un résumé d'un travail sur les **Jeunes chômeurs** dans CFDT-Aujourd'hui n° 35 - 1979

n'est ni fui, ni redouté ; il peut être parfois recherché et vécu positivement comme une période durant laquelle on est libéré des contraintes et où le projet personnel peut être réalisé. *Mais ces tentatives sont toujours incertaines et ont rarement un caractère durable dans une société où les moyens matériels, les relations sociales, l'organisation du temps dépendent encore et pour leur plus grande part du travail salarié (...)* A la perte du sens du travail, peut alors s'ajouter le vide du quotidien.

L'EFFORT ET CE QUE L'ON EN REÇOIT EN RETOUR

Si la motivation au travail est semble-t-il fonction, comme nous avons tenté de le montrer, de la représentation que l'individu se fait de ses capacités au travers des résultats scolaires et des premières expériences professionnelles, il faut souligner aussi qu'il n'y a de motivation que dans la mesure où le travailleur conçoit clairement le lien entre les efforts qu'il est appelé à fournir et les satisfactions qu'il est susceptible d'en retirer. Il ne faudrait pas toutefois concevoir ce lien comme quelque chose de parfaitement mesurable, de totalement logique. Il s'agit d'un rapport entre la façon dont il apprécie lui-même les efforts demandés et la satisfaction qu'il en attend en retour, compte tenu de l'appréhension qu'il a de l'environnement économique et social actuel.

Le problème posé aujourd'hui peut se formuler ainsi : *Y a-t-il des faits dans la situation présente de l'emploi qui incitent (les travailleurs) à douter de l'existence d'un lien de cause à effet entre leurs efforts et leur destin de travailleur.*(31)

Dans la mesure où la crise apparaît comme résultant à la fois d'événements extérieurs à notre pays ou de phénomènes nationaux d'une telle ampleur que le travailleur se sent sans prise sur l'événement, le caractère aléatoire du destin de chacun est fortement souligné. Chaque travailleur se sent entraîné en dépit des efforts qu'il ferait par des courants qu'il ne peut maîtriser d'où le risque d'une attitude de passivité.

➤ DES INÉGALITÉS FLAGRANTES

Il y a d'abord des disparités régionales ; elles ont été analysées en 1977 par G. Balazs (32) ; sont-elles les mêmes aujourd'hui, on peut en douter, du fait que des régions ou des départements qui avaient été, lors du début de la crise relativement préservés connaissent actuellement des situations difficiles. Quoi qu'il en soit, la chance de trouver un emploi ou de le retrouver est fonction de facteurs étrangers à l'effort individuel tels que l'état du marché scolaire et les fluctuations économiques locales. Tel diplôme qui assure un emploi dans tel département, ne protège nullement du chômage dans un autre.

(31) Cl. Lévy-Leboyer, ouvrage cité p. 79

(32) Cahiers du Centre d'études de l'emploi 1977 n° 15 p. 421-477

Le sexe intervient lui aussi : pour avoir les mêmes chances d'accéder à un emploi qualifié, une fille doit être plus diplômée qu'un garçon. A diplôme égal, l'origine sociale, comme nous l'avons déjà dit, intervient aussi dans les chances de trouver un emploi. Dans son **Histoire professionnelle et sociale d'anciens chômeurs**, G. Balazs note : *Si c'est le diplôme qui fait la coupure essentielle dans le destin professionnel des enfants des classes populaires, il n'en est plus tout à fait de même pour les enfants des classes moyennes, en tout cas pour les hommes. Les hommes ayant fait une scolarité inférieure à celle de leur groupe ont une position sociale équivalente à celle de leur milieu d'origine. Tout se passe comme s'il y avait un "rattrapage" social du diplôme. Par contre, les femmes des classes moyennes ne semblent pas bénéficier de la même protection lorsqu'elles n'ont pas de diplôme...*(p. 29)

Le résultat de ces inégalités, de ces disparités, c'est que le risque de chômage, la possibilité de retrouver un emploi ne dépendent pas exclusivement des qualités individuelles, mais d'un ensemble de variables sociales, c'est-à-dire de facteurs qui échappent à la maîtrise et à la volonté du sujet lui-même.

➤ UNE SITUATION QUI SE DÉGRADE

En 1976, selon l'étude de F. Amat, 10 % des garçons titulaires d'un CAP, 11 % des titulaires d'un BEP sont chômeurs ; pour les filles, c'est le cas de 30 % de celles qui ont un CAP et de 24,4 % lorsqu'elles sortent avec un BEP. En 1980, les taux ont presque doublé, dépassant notamment 40 % pour les filles titulaires du BEP. (33)

Mais le phénomène le plus caractéristique, c'est sans doute le fait que l'écart entre la formation reçue et les possibilités d'un accès à un type d'emploi correspondant est de plus en plus précocement ressenti. Des élèves de 5ème et de 3ème (13-15 ans) interrogés en 1980 par C. Mathey-Pierre, apparaissent très conscients des obstacles divers qu'ils rencontreront : problèmes financiers pour continuer leurs études, difficultés scolaires, fort taux de chômage. De ce fait, même les élèves de 5ème (13 ans!) déclassent leurs projets d'études... en pensant que les chances de réussite ne compenseraient pas le prix des sacrifices à faire par eux et par leurs familles. (34)

Le désenchantement des jeunes travailleurs gagne en profondeur les jeunes encore engagés dans le système scolaire et explique, au moins en partie, l'absentéisme scolaire.(35) Ce n'est qu'une des raisons de cet absentéisme qui tient pour une part non négligeable à l'inadaptation entre l'école et son public.

Certes, le désenchantement n'est pas universel. Des jeunes de 1ère C, formation qui a la particularité de regrouper, du fait de son statut privilégié dans le système d'enseignement, des élèves dont on peut penser qu'ils n'ont jamais eu de problèmes d'orientation, ont des attitudes réellement "actives" en ce qui concerne les possibilités d'entrée sur le marché du travail. Surs de leur "savoir" reconnu et en connaissant la "valeur", ils opinent pour les procédures

(33) **Sortir de l'école à 16 et 17 ans** Formation et emploi Documentation française 1983 n°1

(34) **Représentation et vécu du devenir professionnel** Cahiers du Centre d'étude de l'emploi PUF 1980 n°21

(35) Cl. Lévy-Leboyer, ouvrage cité p. 86

de recrutement correspondant aux filières sélectives : concours, "grandes" ou "moins grandes" écoles (36). Mais ce qui est vrai pour ce type d'élève, est déjà beaucoup moins net pour ceux engagés dans la filière des baccalauréats de techniciens et le phénomène de démotivation est encore plus accentué lorsqu'on enquête dans les classes de BEP ou de CAP ; ceci se manifeste chez eux par le fait que les filières de recrutement qu'ils envisagent en fin d'études font beaucoup plus appel à l'ANPE, à l'intérim ou aux filières informelles de recrutement.

Ce que nous avons dit des jeunes est valable aussi pour les adultes. Nombre de travailleurs perçoivent aujourd'hui l'environnement, le marché de l'emploi et leur propre carrière comme dominés par des forces qui leur échappent.

Un témoignage recueilli dans l'enquête de l'IRES (37) met bien en évidence les conséquences d'une situation qui ne dépend nullement des efforts ou des fautes que l'on a pu faire, mais qui est le résultat d'une décision sur laquelle on n'a aucune prise.

Le chômeur interrogé, après avoir souligné le fait qu'il se sent diminué et qu'il ne pensait pas que cela lui arriverait de perdre son emploi, ajoute : *de le perdre parce que j'avais fait des erreurs professionnelles ou un truc comme ça, alors là je me dirais, bon ben c'est bien fait pour moi... Mais là, dans les conditions que ça s'est passé, là non... C'est ça le coup qui est ressenti le plus, un peu comme les gens qu'on met en pré-retraite, vous voyez ; d'un seul coup qu'on leur dit on n'a plus besoin de vous...*

C'est l'épée de Damoclès; le risque de licenciement ou de mise en pré-retraite, qui pèse sur nombre de salariés actuellement actifs n'est-il pas un élément important de "démotivation" ?

DES SATISFACTIONS DIVERSIFIÉES SELON LES INDIVIDUS

Dans la partie précédente, nous avons traité des rapports entre effort et travail, comme si tous les individus recherchaient dans le travail le même type de satisfactions. Or, nous avons déjà montré dans la seconde partie que les causes de la motivation au travail peuvent être diverses : intérêt pour le métier, relations qui se nouent à l'occasion du travail, intérêt pour le salaire le plus élevé possible, recherche de sécurité, de possibilité de promotion...

Avec le développement du chômage, l'accent est mis sur la sécurité de l'emploi. Nombre de travailleurs, même s'ils ressentent de profondes insatisfactions renoncent à quitter un emploi qui leur assure la stabilité, la sécurité d'un salaire régulier, alors qu'auparavant ils n'auraient pas hésité à chercher ailleurs un "job" plus attrayant. On assiste donc, et ceci depuis le début de la crise, à un ralentissement du turn-over ; tous les secteurs accusent un accroissement de la stabilité de l'emploi, ceci étant particulièrement net dans la construc-

(36) Ph. Lidvan : **Attitude des jeunes face au travail**. Cahiers du Centre d'études de l'Emploi n°26 1983

(37) IRES **Chômage et consommation : les budgets difficiles des familles ouvrières** par G. Fournier et E. Reynaud - Nov. 1984 . Etude réalisée à la demande de la CFDT.

tion électrique et mécanique, les industries du papier, du caoutchouc, du cuir, le commerce de gros. Ce phénomène est surtout marqué en ce qui concerne les femmes, mais aussi dans le cas des plus de quarante ans (les deux sexes sont alors concernés).

Une première conséquence de cet état de fait, c'est l'accroissement probable de l'insatisfaction des travailleurs en place. Ceci ne se traduit pas par une plus grande combativité, mais plutôt par une sorte de résignation. Le turnover jouait un rôle régulateur de l'insatisfaction ; ce n'est le cas actuellement que dans une proportion plus faible.

Bien que l'on ne puisse établir une équation : travailleur satisfait = travailleur motivé, il est probable que l'insatisfaction engendrant la résignation dans la mesure où l'on ne voit pas comment la diminuer, compte tenu du contexte économique, le résultat c'est chez un certain nombre de travailleurs une "démotivation". Il serait sans doute plus exact de dire que le ressort de la motivation s'est déplacé : la sécurité du salaire et de l'emploi passe avant l'intérêt que l'on recherche dans le travail. La question qui se pose alors, c'est de savoir si les deux ressorts : sécurité d'une part, intérêt au travail d'autre part, sont aussi puissants ? Des recherches américaines tendraient à prouver que l'intérêt au travail l'emporterait, mais en cette matière, il faut être prudent car il est souvent difficile d'isoler l'effet d'un facteur particulier.

La seconde conséquence des phénomènes observés actuellement c'est la plus forte ancienneté du personnel en place. Ceci peut-il avoir des conséquences ? Se fondant sur une enquête américaine, Cl. Lévy-Leboyer distingue trois périodes au fur et à mesure que l'ancienneté croît dans l'entreprise. Nous allons considérer les trois phases en notant toutefois que ceci demanderait confirmation.

Dans la première période, ce qui primerait, c'est la socialisation : la signification du travail et les informations que l'individu peut recueillir sur ce qu'il a accompli contribuent à sa satisfaction.

Viendraient ensuite, dans une seconde phase, les éléments centrés sur la tâche elle-même : tous les aspects liés au travail représenteraient des facteurs de motivation.

Enfin, dernier temps, le travail perdrait de son attrait ; ayant été utilisé par l'individu pour se définir et s'affirmer, il ne resterait comme facteurs motivants que les avantages externes tirés du travail tels que le salaire et les conditions mêmes du travail.

Cette analyse soulève, dès l'abord, quelques problèmes. La socialisation ne concerne-t-elle que la première phase ? Comment expliquer alors que ce qui manque souvent le plus aux retraités et aux licenciés déjà anciens dans une "boîte", c'est le collectif de travail, les contacts noués à l'occasion de ce travail ?

Quant à la seconde phase, existe-t-elle dans toutes les situations de travail ? Des travaux complètement parcellisés sont-ils capables d'être de réels facteurs de motivation ?

Ces remarques étant faites, on peut sans doute retenir de cette construction théorique la constatation qu'à mesure qu'on est plus ancien dans l'entreprise, on deviendrait moins sensible au contenu même du travail et plus sensible aux satisfactions externes qu'on en retire. Mais alors l'augmentation générale de l'ancienneté dans l'entreprise poserait un redoutable problème. Comment faire remettre en cause par un personnel ancien l'organisation du travail dans l'entreprise ? Les plus anciens sont-ils les plus à même d'utiliser l'expression directe des travailleurs pour proposer des solutions nouvelles ?

Si la crise peut être l'occasion d'une réorganisation du travail dans un sens plus favorable aux travailleurs, par les rigidités mêmes qu'elle crée, n'entraîne-t-elle pas ces réorganisations et ne rend-elle pas les travailleurs moins aptes à les impulser et même à les envisager ?



Au terme de ce survol où nous avons tenté de montrer à la fois les difficultés à définir ce que l'on entend par "motivation" au travail et les difficultés tout aussi grandes à mesurer celles-ci en utilisant les critères classiques de l'absentéisme, de la moindre qualité des produits fabriqués, de l'aspiration à une durée de travail réduite, un certain nombre de questions se posent.

→ La première est celle-ci : la "démotivation" se manifeste-t-elle de la même façon en période d'expansion et en période de crise ? Nous avons vu que la crise avait tendance à réduire l'absentéisme. Cette réduction est-elle le signe d'un accroissement de la "motivation" au travail, ou bien la "démotivation" s'exprime-t-elle aujourd'hui, compte tenu de la nécessité de conserver son travail, sous d'autres formes moins spectaculaires ?

→ Le turn-over, c'est-à-dire le changement fréquent d'entreprise, signe d'une insatisfaction concernant le travail dans une entreprise donnée est-il le fait de travailleurs "démotivés" ou bien au contraire le fait d'individus qui sont en recherche d'un travail plus "motivant", qui ont des ambitions difficilement satisfaites par les travaux qu'on leur propose ? Le fait que ce turn-over soit en régression n'indique-t-il pas que dans le contexte actuel des travailleurs restreignent leurs ambitions et ont tendance à se résigner, à se "démotiver" ?

→ La question sans doute la plus grave est aujourd'hui celle concernant de nombreux jeunes. Dans quelle mesure, compte tenu du fonctionnement de l'institution scolaire, de l'importance du chômage au sortir de l'école et des expériences de travail émietté que connaissent nombre de jeunes au début de leur vie "active", ceux-ci vont-ils être en mesure de construire une représentation cohérente de leurs capacités, de se bâtir une véritable identité professionnelle ? En l'absence de celle-ci, quelle va être leur attitude vis-à-vis du travail, mais aussi des activités de temps libre ? N'y a-t-il pas dans l'accou-

tumance progressive à cette situation en matière d'emploi, situation qui a d'ailleurs tendance à s'aggraver, un risque grave à terme pour la société tout entière ? Risque qui n'est peut-être pas celui d'une explosion, mais d'une sorte de résignation généralisée ?

Le syndicalisme lui-même, construit à partir du travail, n'en subira-t-il pas et n'en subit-il pas déjà les conséquences ?

→ Mais le problème ne concerne pas seulement les jeunes. A l'heure où l'on parle de "modernisation", une modernisation qui pour être syndicalement valable doit être aussi celle des rapports sociaux dans l'entreprise, n'y a-t-il pas le risque de voir celle-ci achopper sur le fait que les travailleurs, se sentant le jouet de forces qui les dépassent, restent passifs et subissent la "modernisation" patronale ou étatique sans chercher à peser de tout leur poids dans la recherche et la mise en oeuvre des solutions.

