

Entretien avec Danièle Linhart

par Olivier Cléach, RT 30



Sociologue, Danièle Linhart¹ est directrice de recherche au CNRS. Elle est membre du Centre de Recherches Sociologiques et Politiques de Paris (CRESPPA, UMR 7217), Université Paris-Ouest, Nanterre La Défense.

Dans cet entretien, elle évoque des thématiques qui, n'en doutons pas, seront au cœur des débats des sociologues de l'Association Française de Sociologie lors du prochain congrès qui se tiendra à Nantes, début septembre, autour des « dominations ».

1. Pourquoi la sociologie du travail ?

Olivier Cléach (OC) : Quand et comment avez-vous « rencontré » la sociologie ?

Danièle Linhart (DL) : Alors, je l'ai rencontrée... J'ai eu envie de suivre des études de sociologie, dès que c'est apparu possible. D'ailleurs, c'est relativement tard que la sociologie a été enseignée à la fac. Moi, j'ai commencé à faire de la sociologie à Nanterre. Cela devait être en 1968, 1967 – 1968. Je suis arrivée au bon moment. Dans mon TP, il y avait Dany Cohn-Bendit, Duteuil², il y avait toute la bande. On faisait une sociologie par définition... critique. Et j'avais comme enseignants, notamment, Baudrillard, Jean Baudrillard. J'avais Alain Tournain comme prof. Qu'est-ce que j'avais encore... Tripier aussi, Pierre Tripier³. C'était une sociologie à l'époque très critique qui a perduré jusqu'en 1969-70. Ensuite, j'ai fait une maîtrise, un DEA de sociologie et je suis allée travailler comme chargée d'études dans le laboratoire qu'avait créé Philippe D'Iribarne⁴, qui s'appelait à l'époque le Centre de recherches sur le bien-être (CEREBE), où j'ai travaillé pendant plusieurs années. Et ensuite, je suis rentrée au CNRS comme sociologue.

OC : Et le DEA, vous l'aviez fait avec... ?

DL : Le DEA, je l'avais fait... C'était sur la formation primitive du capital au Japon. Je me demande si ce n'était pas avec André Nicolaï⁵ ?

OC : Et c'est là que vous vous êtes intéressée à tout ce qui était « cercles de qualité » ?

DL : Non, c'était bien antérieur. C'est là que je me suis intéressée à la sociologie du travail, mais d'un point de vue macro, macroéconomique, anthropologique... C'était cette perspective qui m'intéressait. Et quand je suis allée au CEREBE, j'ai fait des enquêtes, à l'époque déjà, sur des cadres, sur le rapport au travail, sur des coopératives ouvrières de production, sur l'absentéisme, le temps de travail, etc.

1 Pour des éléments de biographie : cf. par exemple « Vestale du lien social » in Rizet S. (coord.), *Itinéraires de sociologues*, tome IV, Paris, L'Harmattan (collection changement social n°16), 2011.

2 Jean-Pierre Duteuil est l'un des instigateurs du Mouvement du 22 mars (1968) à l'université de Nanterre. Il était alors militant à Noir et Rouge et à la tendance syndicale révolutionnaire fédéraliste de l'U.N.E.F.

<http://www.increvables-anarchistes.org/articles/date/1968/mai-68-et-le-mouvement-du-22-mars-interview-de-jean-pierre-duteuil>

3 En 1967, Pierre Triper est assistant à l'Université de Nanterre. Après une longue carrière comme enseignant-chercheur, il est professeur émérite de sociologie à l'UVSQ et membre associé au laboratoire Printemps. Rappelons qu'il a été l'un des fondateurs du Réseau « sociologie de la gestion » (RT 30).

4 Philippe d'Iribarne, diplômé de l'École Polytechnique et de l'Institut d'Études Politiques de Paris, directeur de recherches au CNRS, il est connu tout particulièrement pour ses travaux sur les articulations entre cultures nationales, organisation des entreprises et pratiques professionnelles (voir par exemple *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989).

5 Économiste et sociologue décédé en 2011, il est l'auteur, notamment, de *Comportements économiques et structures sociales*, Paris, L'Harmattan, (1960) 1999 et de « *Logique du système et raison instrumentale* », *Revue internationale de psychosociologie*, n°8, vol. 4, 1997, pp. 13-30. André Nicolaï a dirigé le mémoire de DEA de D. Linhart (*Le rapport au travail dans la France d'aujourd'hui. Du travail salarié au travail associé*) soutenu à l'université de Nanterre en 1980. Voir l'hommage que lui rend Eugène Enriquez dans la *Nouvelle Revue Psychosociologique* : <http://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2011-2-page-275.htm>

OC : À ce propos, la DARES vient de publier les résultats d'une étude sur l'absentéisme⁶...

DL : Oui, j'ai vu. Ce n'est pas une grande préoccupation maintenant, mais ça l'a été beaucoup dans la période post-68. Il y avait un absentéisme grandissant. C'est à l'époque où il y avait les livres comme « ballergie au travail », de Rousselet⁷, je crois. On disait que les gens ne voulaient plus tellement travailler. On pensait que l'absentéisme était un symptôme de cette faible appétence au travail.

OC : Et ce sont les circonstances qui ont fait que vous êtes passée de Baudrillard à la sociologie du travail ou vous auriez pu choisir une autre branche de la sociologie ?

DL : Mais pour moi, la sociologie de la consommation, telle que la pratiquait Baudrillard⁸, ce n'était pas tellement décalé. D'une certaine façon, sans vouloir être trop hégémonique, la sociologie du travail, c'est aussi une sociologie générale. Ça prend en compte la société, les modalités de consommation, les loisirs. C'est-à-dire qu'on ne comprend pas comment les gens travaillent, si on ne comprend pas aussi comment ils consomment et comment ils utilisent leur temps libre. Moi, j'ai eu Alain Touraine⁹ comme professeur, j'ai eu Crozier¹⁰... Comme maîtres de conférences, il y avait Tripier, Saliba, Guilloux et Baudrillard. Mais bon, la sociologie du travail paraissait comme la voie royale pour comprendre la société.

OC : Il y avait encore Georges Friedmann¹¹, des gens comme ça ?

DL : Non, je n'ai pas connu Friedmann. [Pierre], ni Naville¹². Moi, j'ai commencé à travailler comme chargée d'études en 1973. Donc, à cette époque-là, je démarrais, je faisais des enquêtes empiriques. Je trouvais ça fascinant d'aller faire des enquêtes de terrain. Je trouvais ça génial. Et puis, on travaillait aussi avec le CORDES¹³ et avec la DATAR¹⁴.

OC : Le CORDES ?

DL : Le CORDES était un service d'études lié au plan.

OC : le CORDES et la DATAR ont fait pas mal d'études.

DL : Oui, beaucoup, sur l'usage du temps notamment, ça les intéressait beaucoup.

OC : Et vous avez fait une thèse ?

DL : Oui, j'ai fait une thèse sur les ouvriers et le taylorisme, que j'ai publiée après comme bouquin sous le nom de « L'appel de la sirène¹⁵ ».

OC : Et quel était votre directeur de thèse ?

DL : C'était Eugène Enriquez¹⁶... Et puis, j'ai fait une habilitation, mais plus tard, en 1993, dont j'ai tiré aussi

⁶http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/Absences-raisons-de-sante-2013.pdf

⁷ Jean Rousselet, *L'allergie au travail*, Paris, Seuil (1974) 1978.

⁸ 1929-2007. Par exemple *La société de consommation*, Paris, Gallimard (1970) 1996.

⁹ Alain Touraine (né en 1925) a enseigné la sociologie à l'université Nanterre de 1966 à 1969 et dirigé son département de sociologie.

¹⁰ Michel Crozier (1922-2013) a enseigné la sociologie à l'université Nanterre de 1967 à 1968. Il relate son expérience dans *Ma belle époque*, mémoires tome 1, Paris, Fayard, 2002, p. 305 et suiv.

¹¹ 1902-1977, sociologue français.

¹² 1904-1999, sociologue français.

¹³ Comité d'organisation des recherches appliquées sur le développement économique et social (Commissariat général du Plan) créée officiellement en juin 1969 et remplacé en juin 1980. Sur ce dispositif d'interface entre le Plan et le milieu des sciences sociales, cf. par exemple Bezes P., Montricher de N., « *Le moment CORDES (1966-1979)* » in Collectif, *L'État à l'épreuve des sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2005.

¹⁴ Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action (DATAR)

¹⁵ Danièle Linhart, *L'appel de la sirène. L'accoutumance au travail*, Paris, éditions le Sycomore, 1981.

¹⁶ Eugène Enriquez est un psychosociologue français, né en 1931. Il a participé à la construction d'une sociologie clinique française. Il est l'auteur, notamment, *De la horde à l'État : Essai de psychanalyse du lien social*, Paris, Gallimard, 1983. Il a également publié *L'organisation en analyse*, Paris, PUF, 1992 et *Clinique du pouvoir — Les figures du maître*, Toulouse, Erès, 2007.

un bouquin qui s'appelle « La modernisation de l'entreprise ». Enfin, un Repère¹⁷.

OC : Et pour l'habilitation, vous avez travaillé avec...

DL : Avec Jean-Daniel Reynaud¹⁸ qui était directeur du laboratoire de sociologie du travail au CNAM. Après le CORDES, j'ai été au CNAM, et après... C'est très intéressant, enfin pour moi. Parce qu'en 1981, j'ai été corapporteur¹⁹ de la mission Detraz²⁰. C'est une mission qui avait été demandée par Chevènement, qui était à l'époque ministre de la Recherche et de la Technologie, pour faire un rapport sur toutes les sciences, les disciplines qui s'occupaient du travail. Et ce rapport remis à Chevènement s'intitulait « *Mieux comprendre et améliorer la vie au travail* »²¹. Il faisait suite à une mission qui réunissait des spécialistes en ergonomie, en psychologie du travail, en économie, en technologie, en sociologie, etc.

À la suite de ce rapport, a été créé le programme mobilisateur « technologie emploi travail » (TET) en 1984, au ministère de la Recherche. Et dans ce cadre-là, a été créé le programme interdisciplinaire de recherche au CNRS, qui s'appelait PIRTEM²². J'étais chargée de le monter en tant que chargée de mission. J'ai fait ça à mi-temps pendant... de 1984 à 1987 ou 8. Donc là, c'était vraiment très intéressant, parce qu'on était censé stimuler les recherches pluridisciplinaires sur le travail. On avait aussi une vue d'ensemble sur tout ce qui se faisait en ergonomie, en psychologie du travail, en économie, en gestion, en sociologie évidemment, en anthropologie, et en études de genre. C'était très intéressant. Mais je continuais mes recherches à mi-temps pendant la même période.

OC : Vous avez toujours enseigné à Nanterre ?

DL : Oui, j'ai toujours enseigné à Nanterre, mais je n'étais pas professeur, puisque j'étais au CNRS. J'ai donné des cours pendant plusieurs années en licence (L3), puis après en M1 (Master 1) et M2 (Master 2).

OC : Donc, vous avez été formée à Nanterre, et vous avez continué à Nanterre ?

DL : Et puis, quand j'ai quitté le PIRTEM, j'ai aussi quitté le laboratoire de Jean-Daniel Reynaud²³, et je suis allée travailler pendant deux ou trois ans, trois ans, je crois, au GIP « mutations industrielles ». C'était un groupement d'intérêt public qui était dirigé par Michel Freyssinet²⁴. Il s'agissait de mener des recherches qui étaient en liaison avec le monde de l'entreprise. On conduisait des enquêtes dans les entreprises et à l'époque, j'avais travaillé sur la RATP (la maîtrise à la RATP). Ce qui était intéressant, c'est que c'était vraiment une interaction entre la recherche académique et le monde de l'entreprise. Et après, au bout de trois ans, je suis allée au laboratoire qui s'appelait « Travail et mobilités », à Nanterre. C'est pour cela aussi que j'ai enseigné à Nanterre.

17 Danièle Linhart, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, (1994) 2010.

18 Agrégé de philosophie, sociologue du travail et des relations professionnelles, Jean-Daniel Reynaud (né en 1926) s'est, entre autres, intéressé à la régulation sociale dans les organisations (cf. par exemple, *Les règles du jeu*, Paris, A. Colin, 1989).

19 En collaboration avec Jean-Claude Moisdon du Centre de gestion scientifique (École des Mines de Paris).

20 En août 1981, J-P. Chevènement charge Albert Detraz de former une commission afin d'« ... évaluer le potentiel de recherche existant et présenter des lignes directrices pour un programme mobilisateur consacré à l'emploi et aux transformations des conditions de travail. » (Loiseau F., « *Le tournant des années 1980 : les sciences sociales face au volontarisme politique de la gauche* » in Collectif, *L'État à l'épreuve des sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2005, p.133). Ces travaux sont à l'origine du programme mobilisateur « Technologie, emploi, travail » (TET), lancé en 1984. Au CNRS, il donnera lieu au Programme interdisciplinaire de recherche sur la technologie, le travail, l'emploi et les modes de vie (PIRTEM), 1984-1993.

21 Sous la présidence d'Albert Detraz, Danièle Linhart a rédigé (avec J-C. Moisdon et en collaboration avec Emmanuel Jancovici, Guy Roustand et Jacques Theureau) le rapport clôturant les travaux de la Commission : *Mieux comprendre et améliorer la vie au travail. Propositions pour une recherche qui renoue avec les acteurs sociaux*, Paris, Ministère de la recherche et de la technologie, 1982.

22 Sous l'impulsion du philosophe Yves Duroux et en collaboration avec D. Linhart, le Programme interdisciplinaire de recherche sur la technologie, le travail, l'emploi et les modes de vie (PIRTEM) est créé au CNRS en avril 1984 et dirigé par Alain d'Iribarne.

23 Laboratoire de sociologie du travail et des relations industrielles (CNAM).

24 Entre 1986 et 1991. Le GIP « Mutations industrielles » regroupait le CNRS, cinq entreprises publiques (Bull, Renault, Rhône-Poulenc, Sacilor-Usinor, Thomson), cinq départements ministériels (Recherche, Travail, Industrie, Poste et Télécommunications, et Équipement), l'ANPE et le CRMSI (association de chercheurs). Il fut le premier GIP en sciences sociales. Freyssinet M., « *La direction scientifique du GIP Mutations Industrielles, 1986-1991* », CSU, 1997. Édition électronique, <http://freysenet.com/?q=en/node/1709>, 2006.

OC : Et il existait déjà ce laboratoire ou c'est vous qui l'avez créé ?

DL : Oui, il existait déjà.

OC : Et il était dirigé par... ?

DL : C'était Dubois, Pierre Dubois²⁵. Et Tripier avait été aussi dans ce laboratoire à un moment donné. Ensuite, ce laboratoire, dont j'avais pris la direction entre 1998 et 2002 ou 2003, quelque chose comme ça... Il a fusionné ensuite avec le GERS²⁶, le groupe d'études et de recherche sur les rapports sociaux de Danièle Kergoat²⁷. On a ensuite fusionné avec le CSU²⁸, et on s'appelle désormais le CRESPPA²⁹, centre de recherche en sociologie et politique de Paris.

OC : Et dans tout ça, quel était le rapport entre vous, sociologue du travail, et les chercheurs que vous rencontriez dans les différents centres d'études, des chercheurs qui étaient plus proches d'une sociologie de l'entreprise ?

DL : Oui, mais moi, je me suis intéressée à la sociologie d'entreprise, car je trouvais ça intéressant. Ça désenclavait un peu les études qui étaient souvent très restreintes à l'atelier, on étudiait beaucoup les ouvriers et la sociologie de l'entreprise, c'était intéressant parce qu'on étudiait aussi les cadres, les employés, les méthodes de management, de gestion, et le fonctionnement de l'entreprise. Et puis, les rapports de l'entreprise avec l'extérieur, les phénomènes de sous-traitance, les rapports entre les fournisseurs et les donneurs d'ordre. Moi, je trouvais ça très intéressant. D'ailleurs, c'est nous qui avons contribué en tant que PIRTEM à développer les recherches sur l'entreprise³⁰. On avait créé des journées de sociologie de travail. Enfin moi, j'avais mis sur pied une journée de sociologie de travail. Et je crois que c'était à Lille³¹ et on avait lancé comme thématique : l'entreprise est-elle un objet de la sociologie du travail ?

OC : C'est de là que sont sortis les fameux articles de Sainsaulieu et Segrestin³² ?

DL : Oui, oui ...

OC : Et donc, la sociologie du travail se positionnait assez bien avec la sociologie des Crozier...

DL : Non, le problème est apparu après 1968, dans les années 70, et la sociologie du travail s'est éclatée dans les années 80. Ainsi, il y avait déjà des études féministes qui se sont créées sous l'impulsion de Danièle Kergoat, dans les années 70, qui se sont donc un petit peu dissociées de la sociologie du travail. Et puis, dans les années 80 a émergé la sociologie de l'entreprise, Sainsaulieu et Segrestin, la sociologie de l'emploi³³... Et puis, la sociologie du travail n'est devenue qu'une sous-discipline parmi d'autres et qui n'avait pas forcément la part la plus belle. Pour moi, sociologie de l'emploi, sociologie des rapports des sexes, sociologie de l'entreprise, ça s'est beaucoup développé. Puis, il y avait déjà eu les relations professionnelles qui étaient bien installées, la sociolo-

25 Directeur-adjoint du Programme interdisciplinaire de recherche sur la technologie, le travail, l'emploi et la mobilité (CNRS, PIRTEM), puis Directeur du laboratoire CNRS Travail et Mobilités, puis directeur de FURET, Fédération CNRS d'unités de recherche sur l'emploi et le travail. Professeur des universités à l'Université de Marne-la-Vallée. Il est retraité depuis 2008.

26 La fusion, en 2005, des laboratoires « Travail et Mobilités » et GERS (Genre et rapports sociaux) a donné lieu à la création d'une unité mixte de recherche (le GTM – Genre, Travail, Mobilités – UMR 7183) qui associe le CNRS, l'Université Paris 10 Nanterre et l'Université Paris 8.

27 Directrice de recherches émérite au CNRS, elle s'intéresse à la question du genre, aux rapports sociaux de sexe. Elle a également fondé le RT 24 « Genre, classe, race » (AFS).

28 Le CSU « Cultures et Sociétés Urbaines » est l'une des deux composantes du CRESPPA. Il est rattaché à l'École doctorale Sciences sociales, n° 401 de l'Université de Paris 8 Vincennes Saint Denis.

29 Centre de Recherches Sociologiques et Politiques de Paris (CRESPPA, UMR 7217), Université Paris-Ouest, Nanterre La Défense.

30 Sur le rôle du PIRTEM en la matière, cf. Tanguy L., *La sociologie du travail en France*, Paris, La Découverte, 2011. Citons quelques publications ayant bénéficié du soutien du PIRTEM : « *Retour sur l'entreprise* », *Sociologie du travail* n°3, vol. XXVIII, 1986; Sainsaulieu R. (dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, PFNSP, 1990; Collectif, *Entreprises et chercheurs à la recherche d'un partenariat*, Paris, L'Harmattan, 1991.

31 Deuxièmes journées de sociologie du travail, Lille, mars 1987, autour de la thématique : « *L'entreprise, catégorie pertinente de la sociologie ?* »

32 Sainsaulieu R., Segrestin D., « *Vers une théorie sociologique de l'entreprise* », *Sociologie du travail* n°3, vol. XXVIII, 1986.

33 Maruani M., Reynaud E., *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte, 1993.

gie de l'organisation...

OC : même si dans la sociologie de l'organisation de Michel Crozier ... la variable genre n'était pas prise en compte...

DL : Non pas du tout, pas du tout. La sociologie du travail était assez centrée... D'ailleurs, Tripier a écrit un rapport³⁴ pour le PIRTEM sur l'état de la sociologie du travail dans lequel il disait, d'une façon peut-être un peu trop schématique, mais enfin il y avait du vrai là-dedans... Il disait que la sociologie du travail a été conçue sur le mode de la tragédie grecque. C'est-à-dire, unicité de temps, de lieu et d'action. Donc le lieu, c'était l'atelier. Le temps, c'était en instantané, ce n'était pas la vie hors travail, mais c'était la vie dans l'atelier. Et l'unicité d'action et d'acteurs, c'était l'ouvrier masculin qualifié, en tout cas français. Il y avait toutes sortes de stéréotypes.

2. Pourquoi la sociologie du travail n'a-t-elle pas su trouver des relais favorables aux salariés ?

OC : Mais la sociologie du travail, c'était aussi la critique du taylorisme.

DL : Oui, la remise en cause du taylorisme, absolument.

OC : C'était dans la lignée de Friedmann ?

DL : Dénonciation du taylorisme, de la déqualification, extension du travail à la chaîne, etc.

Je trouve que la sociologie du travail, dans les années 70, était intéressante et riche. Par contre, elle a souffert, car elle a été récupérée. C'est-à-dire que toutes les critiques sur le taylorisme et la mise en évidence de la différence entre le travail réel et le travail prescrit qui montraient l'importance de l'engagement subjectif dans le travail, etc. Tout ça a été récupéré par le management, qui a dit : « *C'est ça qu'il faut rationaliser. C'est-à-dire cette implication subjective dans le travail. Il faut la mettre un petit peu au pas, et il ne faut pas que les salariés remettent en question les choix voulus par la direction et par la hiérarchie* ».

Moi, je pense que ce dont a souffert la sociologie du travail, c'est d'une capacité extraordinaire de récupération de tous les résultats de recherche, par les directions. Je trouve qu'il y a eu des avancées intéressantes grâce aux recherches en sociologie du travail, qui permettaient de rendre compte de ce qui se jouait vraiment dans le cadre des situations tayloriennes. On parlait de subjectivité. Moi, je me souviens du tout début des années 80, des livres publiés à cette époque, par exemple, Philippe Bernoux – je ne sais pas si vous vous souvenez – avait publié *Un travail à soi*³⁵, Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu*³⁶, ou des chercheurs qui, comme moi, s'intéressaient à l'implication subjective autour du travail réel. Cette sociologie montrait bien les travers épouvantables du taylorisme, mais en même temps, elle mettait en évidence ce qu'étaient capables d'en faire les ouvriers dans les usines.

C'est pourquoi, avec le recul, je trouve que la sociologie du travail n'a pas tellement, tellement été défailante. Le problème c'est qu'il n'y avait pas de relais, je crois, dans les interlocuteurs possibles de la sociologie du travail critique, à l'époque. Quels étaient les interlocuteurs possibles de l'époque ? La CGT et le PCF (Parti communiste français). Or, la CGT et le PC ne considéraient pas du tout, du tout, que le travail, son organisation, étaient importants, qu'il fallait rentrer dans l'analyse de ce qui se passe au travail, de ce qui s'y joue. Leur position c'était : « *C'est l'emploi qui est important* ». Si on reprend la théorie marxiste, ce n'était pas la valeur d'usage du travail – c'est-à-dire : qu'est-ce qu'on fait faire aux salariés quand on les met au travail ? –, mais c'était la valeur d'échange : combien on les paye et quelle est la stabilité de l'emploi ? C'était ça qui était au cœur de l'implication et des revendications syndicales et du PC. Moi, je le voyais très bien en tant que sociologue, quand on allait dire : « *Vous savez, les salariés, ils s'impliquent dans le travail. Ils donnent du leur dans le travail... Et on nous répondait : "Ah, vous dites qu'ils sont complices de leur exploitation. Ce n'est pas possible ça"* ». Il y avait une absence, à mon avis,

34 Pierre Tripier, *Rapport sur le développement de la sociologie du travail*, PIRTEM, ronéoté, Paris, 1984.

35 Bernoux P., *Un travail à soi*, Paris, Éditions Privat, 1981.

36 Reynaud J-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin, (1989) 1997.

de dialogue réel entre les sociologues du travail et les organisations qui défendaient les intérêts, qui étaient censées défendre les intérêts des ouvriers. Le patronat a compris plus vite, a utilisé plus vite, que les organisations syndicales et le PC, toutes ces analyses sur le travail.

À l'époque, dans les années 70 encore, les syndicats français, qu'est-ce qu'ils faisaient ? Ils ne contestaient pas vraiment l'organisation du travail, les conditions de travail. Ils étaient sur la lancée des années 60 où ils monnaient en primes la montée, la dégradation de la qualité de la vie au travail. La dégradation de la qualité de la vie au travail par exemple, l'extension du travail en équipe, l'extension du travail de nuit, l'extension du travail sur les chaînes, la toxicité... tout cela donnait lieu à des primes.

OC : *On était encore dans le compromis fordiste...*

DL : On était encore dans le compromis fordiste, et quand il s'agissait de prendre en compte les aspirations des salariés, les syndicats étaient très secs. Les organisations syndicales comme la CGT étaient très très sèches. Et le PC pareil. Enfin, le raisonnement était : rétrocession des profits vers les salaires, défense de l'emploi, éventuellement réduction du temps travail, mais qualité de la vie au travail ce n'est pas notre problème, parce qu'*in fine*, on est contre le salariat. On est contre l'exploitation capitaliste.

Moi, je trouve que la sociologie du travail faisait des avancées. Il y avait des analyses qui étaient très intéressantes. Puis, il y avait une proximité qui n'était pas inintéressante avec les économistes à l'époque. On travaillait, avec Benjamin Coriat, Robert Boyer, Alain Lipietz³⁷ qui faisaient une analyse du fordisme. Je trouve que ce n'était pas si négatif. Ensuite, nous avons commencé à découvrir l'intérêt de travailler avec les psychiatres, les psychanalystes du travail, comme Christophe Dejours. Donc, il y avait une ouverture intéressante sur la psychologie du travail, sur l'ergonomie. Mais, le problème, c'étaient les débouchés. Après, toutes ces connaissances ont été récupérées, d'une certaine façon, par l'arrivée des socialistes au pouvoir qui ont accompagné la dimension participative, mais sans avoir vraiment de politique réelle sur ce que pourrait être une entreprise progressiste, une entreprise qui améliorerait vraiment les conditions de la mise au travail des salariés.

OC : *À l'époque, quelle était l'influence des États-Unis, de l'école américaine des relations humaines ?*

DL : Leur influence n'était pas grande. Non, je ne crois pas. Non, il me semble qu'il y avait plus une proximité avec les Anglais du *Labour Process*. C'était surtout dans les années 80. Il faut dire qu'il y avait, à mon avis, un grand apport des sociologues anglais et américains... C'était avec eux qu'il y avait des coopérations intéressantes. Ils nous ont beaucoup apporté. Ils faisaient des conférences tous les deux ans, l'International Conference of Labour Process³⁸. C'était vraiment passionnant. Il y avait, notamment, Richard Edwards³⁹, Eric Batstone⁴⁰... et aux États-Unis, il y avait Harry Braverman⁴¹ ou Michael Burawoy⁴².

3. Inventer un modèle alternatif

OC : *Ces analyses me conduisent à vous demander si, selon vous, il y a un modèle alternatif d'organisation du travail ? Un autre « modèle » est-il possible ?*

DL : Qu'un autre modèle, qu'une autre conception du travail soit possible certainement, mais nous n'avons pas d'exemples « opérationnels ». C'est d'ailleurs cette absence, ce manque de réalisations alternatives que sou-

37 Ces chercheurs, parmi d'autres, inscrivent leurs travaux dans le courant hétérodoxe de l'école de la régulation économique, fondé notamment par Michel Aglietta (sur cette question, cf. par exemple Boyer R., Saillard Y. (dir.), *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, 2002).

38 <http://www.ilpc.org.uk/>

39 cf. par exemple Edwards R., *Contested Terrain*, Nex-York, Basic Books, Inc., Publishers, 1979 ou encore Edwards R. C., Reich Michael, Weisskopf T. E. (written & edited by), *The Capitalist System*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall International, Inc., 1972.

40 Voir par exemple, Batstone, E., Ferner, A. and Terry, M., *Consent and Efficiency : Labour Relations and Management Strategy in the State Enterprise*, Oxford, Basil Blackwell, 1984 ou encore Batstone E., *The reform of workplace industrial relations: theory, myth, and evidence*, Gloucestershire, Clarendon Press, 1988.

41 Braverman H., *Labor and Monopoly Capital*, New-York, Monthly Review Press, 1974.

42 Burawoy M., *Manufacturing Consent*, Chicago, The University of Chicago, 1979.

lèvent les organisations syndicales. C'est-à-dire qu'elles n'avaient pas non plus de modèles de référence. Il y a eu à un moment donné des tentatives autour du modèle suédois, les groupes semi-autonomes, etc. Mais ça n'a pas duré. Et puis, il n'y a pas de modèle alternatif. Il faut voir qu'un des drames – ça je voulais le dire quand même – du mouvement syndical et des partis contestataires, c'est que Lénine a introduit le taylorisme en Union Soviétique en considérant que c'était la meilleure méthode d'organisation du travail, la plus efficace, qui permettait d'être très productif et de dégager du temps pour que la classe ouvrière puisse s'occuper des affaires politiques et cela s'est appelé le stakhanovisme⁴³. Les pays de l'Est étaient organisés sous la forme totalement taylorienne. Donc, il n'y a pas eu de modèle alternatif au taylorisme/fordisme réellement mis en œuvre à une grande échelle. Après, on a regardé du côté de la Chine. Je me souviens, on disait participation... mais sans pour autant y voir un modèle alternatif. Les coopératives ouvrières de production n'ont pas non plus fait leurs preuves, parce qu'à partir du moment où elles sont confrontées au même marché, à des entreprises qui sont installées dans des modalités d'organisation qui ont fait leurs preuves en termes de méthode, en manière d'emprise sur les salariés, pour les faire travailler le mieux possible, elles finissent toujours par s'aligner et appliquer les principes ou les dispositifs de l'OST.

Moi, je me souviens, et ce n'est pas inintéressant, qu'à la fin des années 70, 1979, je crois, je me suis intéressée aux coopératives ouvrières de production. Je voulais savoir si, effectivement, quand c'étaient des ouvriers qui étaient détenteurs, sociétaires des parts de l'entreprise, ils inventaient des formes alternatives dans l'organisation du travail. Je me suis fait embaucher dans une entreprise, qui s'appelait à l'époque, qui a disparu depuis quelques années, qui s'appelait l'AOIP, l'association des ouvriers en instruments de précision⁴⁴. Au départ, ce sont sept ou huit ouvriers qui s'étaient mis ensemble pour fonder cette association. C'était devenu, à l'époque où je m'étais fait embaucher, une grande entreprise de 4 000 ouvriers, sur deux ou trois sites. Et quand j'y suis allée, il y avait des chaînes. J'étais sur une petite chaîne de montage où on faisait de la téléphonie, des téléphones. J'étais entourée de deux femmes et donc, je commençais mon enquête. Je travaillais comme elles et, au bout de quelques heures, je leur ai dit : « Cela vous fait quoi de travailler dans une coopérative ouvrière, dans une SCOP ? » Et là, les deux me disent : « Une quoi ? » Ben je dis : une SCOP⁴⁵. Elles me disent : « Qu'est-ce que c'est ? » Je leur réponds : « C'est ici. C'est une coopérative ouvrière de production. Tu ne sais pas ce que c'est ? » « Ben nous, on est intérimaires ». Alors, elles étaient intérimaires. Déjà, intéressant. Et je leur dis : « mais alors, le travail ici ? » « Bof, c'est comme partout, pareil. Comment ça devrait être différent ? » Je dis : « Je ne sais pas, vous ne voyez aucune différence ? » « Ben non ». Je leur dis : « Comment ça se passe ? » « On arrive, on pointe, et après, on nous met sur la chaîne. Nous, on est intérimaires. On ne connaissait pas, et donc, on nous a formées en quelques heures. » En fait, c'était ça, c'était la même organisation... Sauf que le directeur avait été élu par le conseil d'administration composé de sociétaires donc composé de salariés. Donc les différences, il n'y en avait aucune. Il y avait même des organisations syndicales, et il y avait, je m'en souviendrai toujours, le responsable de la CGT qui était un prêtre ouvrier. Voilà... C'est très difficile quand on est confronté, quand on est en concurrence avec d'autres entreprises sur le même marché, c'est compliqué de prendre du temps pour innover et chercher des modèles alternatifs. C'est très compliqué.

OC : C'est exactement la même logique chez Desjardins, une banque coopérative du Québec. Les dirigeants affirment qu'on ne peut pas faire autrement si on veut être concurrentiels...

DL : C'est ça. Si on veut sauver... Et c'est l'aventure qui est arrivée aussi à ce que l'on appelle les *recuperados*⁴⁶, c'est-à-dire les entreprises qui étaient récupérées en Argentine dans les années 2000. Quand il y a eu cette grave crise — entre 1998 et 2002 — et que les capitalistes désertaient et larguaient leurs usines, elles ont été reprises par les ouvriers. Moi, j'ai lu des thèses de gens qui ont travaillé là-bas et petit à petit, se remettait en place le même système, la même forme d'organisation du travail, même si c'était un peu plus gentil, comme

43 Pour une analyse critique du recours, par les dirigeants de l'Union soviétique, aux ingénieurs tayloriens, voir QUERZOLA Jean, « Le chef d'orchestre à la main de fer. Léninisme et taylorisme », in Lion Purard et Patrick Zylberman, *Le soldat du travail. Guerre, fascisme et taylorisme*, Recherches, 1978, pp. 57-93 ; ainsi que RITTERSPORN Gabor T., « Héros du travail et commandants de la production. La campagne stakhanoviste et les stratégies fractionnelles en URSS (1935-1936) », in Lion Purard et Patrick Zylberman, *Le soldat du travail. Guerre, fascisme et taylorisme*, Recherches, 1978, pp. 249-277.

44 Sur l'AOIP cf. : <http://www.aoip-scop.fr/accueil.htm>

45 Sociétés Coopératives et Participatives

46 <http://www.recuperadasdoc.com.ar/>

ça, humainement, mais c'était la même. Donc, je ne crois pas qu'il puisse y avoir de solutions locales, comme ça, microscopiques. C'est le modèle qu'il faut changer. C'est le système qu'il faut changer, le marché. Ce n'est même pas tenable. On voit à quoi ça nous amène les logiques de marché, les crises sanitaires, financières, économiques, écologiques, etc. Ça n'a plus de sens, ça n'a plus de sens tout ça. On est attaqué en tant que consommateur comme en tant que travailleur. Les gens sont attaqués sur les deux plans.

OC : Maintenant, les consommateurs sont des travailleurs⁴⁷.

DL : Les consommateurs sont des travailleurs et en plus, c'est le travail du consommateur. Même en tant que consommateurs, ils sont victimes du système. Et en tant que travailleurs, ils sont victimes du système. On veut les payer un euro pour consommer des marchandises manipulées.

OC : C'est un peu la perversion du système : quelque part, on nous fait participer à notre propre domination.

DL : Oui, et à notre propre manipulation... Quand on se fait avoir, je ne vais pas dire sa propre escroquerie, parce que...

OC : Duperie...

DL : Oui. On est victime de sa propre duperie. Enfin, vous voyez ce que je veux dire...

4. Casser le travail pour façonner des salariés-consommateurs dupés : le grand retournement des années 1980

OC : Pensez-vous que cette « autoduperie » correspond aux changements de politique macroéconomique introduits au début des années 80 ?

DL : Oui, je crois que les années 80 correspondent vraiment au moment où la classe capitaliste se dit : « On ne peut pas continuer si on ne transforme pas l'état d'esprit des salariés, si on ne transforme pas leur identité, leur rapport au travail, si on ne crée pas un consensus ». Et sur la base, évidemment, d'une individualisation qui a contribué à un affaiblissement énorme des capacités d'action des salariés : le rapport de force, face au capital, est devenu défavorable, complètement défavorable.

Je pense qu'une des caractéristiques des années 80, c'est d'avoir rendu pratiquement impossible toute forme de compromis entre les salariés, leurs organisations représentatives et le management. L'individualisation et les nouveaux modes de management les ont suffisamment affaiblis... Et puis la menace du chômage, le contexte économique font peser une telle pression sur les salariés qu'il n'y a plus besoin de passer de compromis. Il y a un passage en force des directions. Mais c'est aussi un mauvais tour que le management s'est joué à lui-même, car chercher des compromis, c'est chercher à améliorer la situation malgré tout. Certes, du point de vue du travail, les années tayloriennes et fordienues ont été un désastre. Mais le patronat était sans cesse obligé de trouver des méthodes pour dégager plus de profits, pour payer plus de salaires, etc. Ces exigences obligeaient d'une certaine façon les « organisateurs » à être « bons ».

Ce n'est plus le cas maintenant, et je trouve que l'on a un management qui est nul. Au niveau de la recherche, de la qualité, de l'innovation, du renouvellement, de l'invention, de l'esprit d'entreprise, c'est nul ! Si c'est pour s'aligner sur une logique pure de baisse des coûts, ils ne seront jamais gagnants. Il faut trouver des niches, et il faut inventer, ce que font un peu les Allemands. Les Allemands s'en sortent très bien, par exemple, pour l'industrie automobile. Mais quand on voit un Carlos Ghosn avec ses millions, ses millions⁴⁸ par an, pour faire

47 Dujarier M-A., *Le travail des consommateurs*, Paris, La Découverte, 2008 ; Guillaume Tiffon, *La mise au travail des clients*, Paris, Economica, collection « Études sociologiques », 2013.

48 Selon le cabinet Proxinvest, Carlos Ghosn, Pdg de Renault-Nissan aurait touché, en 2012, 13,3 millions d'euros de rémunération au titre de l'exercice de 2011. Plus généralement, en ce qui concerne les très hauts salaires, on se reportera à Steiner Ph., *Les rémunérations obscènes*, Zones, 2011 ; et en ce qui concerne les très hauts revenus, Pinçon M. et Pinçon-Charlot M., *Le président des riches. Enquête sur l'oligarchie dans la France de Nicolas Sarkozy*, Paris, Zones, 2010.

quoi? Pour dire : « *Oui, oui, on a un marché qui diminue, qui diminue. Donc, il faut que les ouvriers soient payés moins* ». Il n'y a pas de défi qui leur soit imposé vraiment pour innover, inventer, faire preuve d'imagination. Pourtant, c'est le discours qu'ils tiennent à leurs salariés : « *Dépassez-vous, soyez excellents, trouvez des solutions pour faire mieux avec moins* ». Mais là-haut, non. Ils ne se l'appliquent pas à eux-mêmes, car il n'y a pas l'aiguillon de la contestation. Il n'y a pas à passer des compromis.

Avant, si vous voulez, il y avait l'aiguillon de la contestation, de la remise en question de l'autorité et de la légitimité patronale, etc. Maintenant, il n'y a plus ça. Et du coup, ils ne vont pas rechercher. ÉVIDEMMENT que c'est plus facile de délocaliser. Il ne faut pas être un précurseur, il ne faut pas être un inventeur, il ne faut pas être un entrepreneur. Non, on délocalise, car ça, c'est facile. Après, on dit : « *Je suis excellent. J'ai fait baisser les coûts. Je suis remarquable* ».

Non, non, car à ce jeu-là les Français ne gagneront pas. Ce qu'il faut, c'est avoir un esprit entrepreneurial comme il y avait... On avait de grands industriels et on n'a plus ça. On a des gestionnaires et ces gestionnaires n'ont pas le grand souffle de l'industriel ou de celui qui découvre, qui invente, qui surprend, voilà non ! Et du coup, ça se reporte sur : « *il faut changer les salariés, il faut qu'ils soient meilleurs* ». Les responsabilités, c'est comme la patate chaude. On la refile en bas. « *Eh oui, on n'a pas les bons salariés* », disent les managers français. Ce qui permet, à un PDG de Titan, de dire : « *Ils travaillent trois heures par jour, et le reste du temps, ils sont en pause où ils se remettent de la pause* ». Enfin bon, c'est aberrant. Quand on voit l'intelligence collective qu'il y a au travail, les capacités, les compétences, la volonté de bien faire, la volonté de l'engagement au travail des Français, c'est quand même un sacré gâchis. C'est un désastre.

OC : *C'est peut-être aussi, quelque part, un peu l'échec des sociologues à intervenir durablement dans le débat public. Il ne suffit pas de dire « qu'une entreprise, c'est toujours plus complexe que ce qu'en disent les médias ». Comment se faire entendre face à un PDG qui justifie son propos en soulignant qu'il a visité deux fois une entreprise, qu'il a parlé avec deux syndicalistes, et qu'il s'est ainsi fait son opinion en connaissance de cause ?*

DL : C'est qu'il a une certaine légitimité à dire ça, parce qu'une fois de plus, l'opinion publique française et les médias français relaient ça. Même dans le taxi, parce qu'ils m'ont payé un taxi pour aller à France Culture⁴⁹... Le gars, c'est vrai qu'il se lève à quatre heures du matin parce qu'il fait 5 heures-15 heures, 7 jours par semaine. Il dit : « *Les autres, ils ne travaillent pas assez* ». Il y a cette idée — relayée très souvent par toutes sortes d'émissions, de chroniques, de rubriques, d'insinuations, etc. — que les autres ne travaillent pas assez. C'est ça qui permet, entre autres, de banaliser certains discours... Quand vous entendez des émissions à la radio, les gens disent : « *Les Français ne travaillent pas assez, et ils ne veulent pas travailler assez* ». Il y en a même qui disent que dès qu'on demande aux Français de travailler, ils se suicident. Moi, j'ai entendu ça sur les ondes. Donc il y a cette idée, et ça autorise un PDG de Titan à dire : « *Non. Moi, je ne vais pas aller mettre mes sous en France. Il faudrait qu'ils s'acceptent de travailler et après, je réfléchirai, et je viendrai peut-être* ». Alors que c'est absolument faux⁵⁰. Et quand les ouvriers se rebellent quand on leur enlève leur travail, on dit : « *explosion sociale* », « *délinquants* ».

Alors, quelle est la cohérence du regard sociétal français sur les enjeux réels tels qu'ils sont vécus par les salariés français? C'est incroyable. C'est incroyable. Il y a un discours politique qui dit qu'il faut réhabiliter la valeur du travail, qu'il faut remettre les Français au travail. Les médias surenchérisent en disant qu'il y a trop de privilèges, trop d'acquis, trop de machins... Et l'opinion publique qui dit : « *Mon voisin, il ne travaille pas assez* ». Comme il y a individualisation, chacun pense qu'il n'y a que lui qui travaille, qu'il n'y a que lui qui est stressé par son boulot, mais que les autres se portent très bien. C'est terrible ça. Il y a une espèce de dévalorisation

49 <http://www.franceculture.fr/emission-les-matins-la-societe-est-elle-menacee-par-le-%C2%AB-burn-out-%C2%BB-2013-02-20>

50 Nous touchons ici au cœur des débats sur l'importance des indicateurs de gestion dans l'emprise que le patronat et plus généralement les investisseurs institutionnels cherchent à exercer sur les salariés. Un institut patronal (Coe-Rexecode) a ainsi publié en 2010 une étude sur le temps de travail des Français. Or, comme le montre Guillaume Duval, sur le site d'Alternatives économiques, en utilisant les statistiques d'Eurostat, le temps de travail moyen en France est comparable à celui des pays européens (Royaume-Uni, Allemagne, Pays-Bas, Suède), tandis que la productivité horaire des salariés est l'une des plus élevées au monde. Plus généralement, derrière la querelle sur le calcul des indicateurs, se profilent les volontés politiques d'enrayer toute velléité de réduire le temps de travail, de partager différemment les revenus, et de réduire les inégalités hommes-femmes. Voir Guillaume Duval, *Sommes-nous des paresseux ? Et trente autres questions sur la France et les Français*, Le Seuil, 2008.

sation, de...

OC : *Discrédit.*

DL : Discrédit, voilà. Un discrédit systématiquement jeté sur les travailleurs français. Alors que les Français sont plus engagés que les autres pays européens, symboliquement, identitairement dans leur travail. Plus que dans d'autres pays, en France, l'identité, le sentiment d'utilité sociale, de valeur passe par le travail. On a un des taux d'activité féminins les plus élevés. C'est vrai, et le reflet qu'en donnent la plupart des médias ou de nombreux discours politiques est complètement dénaturé, c'est terrible.

OC : *Il n'y a plus de relais pour expliquer le point de vue du travail réel.*

DL : Il y a de mauvais relais.

OC : *Ainsi, le mouvement des chômeurs à la fin des années 90, montrait bien qu'ils étaient attachés au travail.*

DL : Complètement, mais complètement.

OC : *La France était à la pointe, sur ces questions. Mais la CGT disait : « il n'y a pas besoin de mouvements de chômeurs puisqu'on représente... »*

DL : ... le travail oui, on représente tout le monde !

Je crois que s'il y a vraiment un truc à faire passer en tant que sociologue du travail... On arrive bien, nous, à analyser, quand on va dans les entreprises, les raisons d'un énorme mal-être, d'une énorme souffrance au travail, qui est que les salariés français, d'abord, ont peur de tomber au chômage. C'est sûr. Mais ils veulent réaliser correctement leur travail, ils veulent être reconnus dans leur travail et se reconnaître, comme dit Yves Clot⁵¹, dans leur travail. Ils veulent être utiles socialement. Ils veulent être de bons professionnels, alors que tout le système managérial français est basé sur une défiance à leur égard.

On met en place des procédures, des dispositifs de gestion, de bonnes pratiques imposées dans le public, des formes de contrôle, des formes d'emprise sur leur travail qui les empêchent de réaliser correctement leur travail. Et ça, c'est fondé sur une défiance. Il y a l'idée que, si on les laisse faire, ils vont mal faire ou ils ne vont pas en faire assez, selon leur humeur du moment. Il faut donc les casser dans leur expérience, dans leur métier, pour qu'ils deviennent les bons salariés réceptifs qu'on veut qu'ils soient. Et on est dans cette phase. On les casse, on les casse, mais concrètement, on casse leur métier, on casse leur expérience, on casse leur savoir-faire, en se disant : « *C'est une période transitionnelle. C'est une phase indispensable pour faire advenir des salariés plus en phase avec ce que nous estimons nécessaire dans le cadre de la guerre économique* ». Et on est dans cette casse. On casse vraiment la professionnalité, les compétences acquises grâce à l'expérience. On casse les métiers pour dépouiller les salariés, pour qu'ils rendent les armes, pour qu'ils ne puissent pas imposer ou opposer un point de vue professionnel ou un point de vue moral, de morale professionnelle on peut presque dire, d'éthique professionnelle sur leur travail. On est vraiment avec cette idée : une fois que les salariés seront bien rabotés, dépouillés, ils ne se sentiront plus chez eux dans leur travail. Ils se sentiront chez nous et ils accepteront de suivre nos principes, nos préceptes, nos consignes, et voilà.

On est dans cette période : au lieu de miser sur les salariés, le management français part de l'hypothèse qu'il faut les casser pour assurer la survie des entreprises françaises. C'est quand même extraordinaire. Et tout ça baigne dans un discours médiatico-politique relayé par l'opinion publique. Là, franchement les Français, ce sont de jolis cœurs, mais au travail, ce n'est pas ça. Alors que c'est le contraire de la réalité. Et dans ce cadre, on a du mal à se faire comprendre. On a du mal à faire passer ce discours parce qu'il y a une opinion publique qui est, j'allais dire masochiste, mais ce n'est même pas le cas, parce que chacun pense que lui travaille, mais que les autres ne travaillent pas. Et donc, chacun devient un flic pour les autres. C'est terrible ça, un flic, un détracteur des autres, un détracteur des autres...

51 Cf. par exemple, Clot Y., *Le travail à cœur*, Paris, La Découverte, 2010.

5. Un corps à corps solitaire de chacun avec son travail

OC : *C'est ce que montrait par exemple C. Dejours⁵². Il montrait que la souffrance pouvait être infligée par les pairs...*

DL : Mais en plus, la souffrance, elle est vécue sur un mode hyper individuel et personnel. On ne peut pas essayer de trouver des modalités collectives de résistance à cette souffrance, puisque les autres sont des ennemis, ce sont des concurrents. Ce sont des gens dont on pense qu'ils en font trop ou pas assez pour plaire à la hiérarchie. Les gens sont enfermés dans une souffrance personnelle, dans une espèce de... Moi, je le dis toujours, c'est un corps à corps solitaire de chacun avec son travail. C'est ça la réalité française.

C'est un corps à corps solitaire de chacun avec son travail et un corps à corps vital, une question de vie ou de mort. Ce n'est pas par hasard qu'il y a des suicides. Il y a même des gens qui s'immolent par le feu. Nous sommes un des pays où il y a le plus de consommation de tranquillisants, de psychotropes, etc. Car les gens sont pris dans ce corps à corps épuisant... Et en plus, il y a ce décalage entre la réalité qu'ils vivent et ce qu'ils entendent, etc. C'est vraiment... C'est « schizophrénique ». Je pense que les sociologues travaillent maintenant de plus en plus et bien avec les psychologues du travail, les psychanalystes du travail. Il y a des groupes avec qui ça fonctionne, avec les praticiens du travail, avec les inspecteurs du travail, avec les médecins du travail... Ce sont des groupes qui fonctionnent.

Avec Vincent de Gaulejac⁵³, nous sommes dans un groupe de travail qui a été monté par Marie Pezé⁵⁴, où il y a des avocats du travail, des médecins du travail, des psychologues du travail, des inspecteurs, et c'est vraiment intéressant. Et nous avons tous la même analyse. C'est passionnant, car on voit vraiment deux logiques qui s'affrontent, l'une étant portée par l'idée qu'il faut passer en force, qu'il faut casser. Ce sont dorénavant ceux qui utilisent les dispositifs gestionnaires qui vont décider combien de temps on hospitalise et comment on fait les diagnostics, etc. Alors déjà, dans l'hôpital, c'est une révolution absolument insupportable. Ainsi, les psychiatres disent : « *Même nous, on n'a même pas de protocoles standards, ça varie pour chaque patient. On n'a même pas de méthode "universelle" établie entre nous, les médecins* ». Ils disent que c'est selon chaque patient. Mais on va quand même leur imposer d'utiliser des dispositifs de gestion. Ce n'est pas possible. C'est très intéressant de lire toutes ces thèses.

OC : *Oui, ils se passent des choses en ce moment dans le service public...*

DL : Tragique, tragique. Le monde de l'hôpital, le monde de l'enseignement, tragique. Même chose avec les gendarmes, les policiers... C'est aberrant. Ils sont évalués à l'acte, sans tenir compte du travail de prévention... Ahurissant.

OC : *Revenons à votre parcours : au-delà de la centralité du travail, du travail dans toutes ses dimensions sociales, quel est, avec le recul, le fil conducteur de vos recherches ?*

DL : C'est le rapport au travail et les modalités de la mise au travail. Plus exactement, les modalités de la mise au travail et le rapport au travail. Modalités de mise au travail, c'est-à-dire, quelles stratégies sont développées par les directions d'entreprise pour résoudre ce qui me semble au cœur du rapport salarial, c'est-à-dire pour résoudre la question suivante : comment obliger les salariés à travailler selon les critères et les méthodologies voulues par l'entreprise, les empêcher de travailler selon leur état d'esprit professionnel, leur vision du monde, les règles de leur métier telles qu'ils les voient et la qualité du travail et son utilité telles qu'ils la voient ?

Pour moi, la contradiction la plus importante est inhérente au contrat de travail. Ce n'est pas seulement un conflit d'intérêts, pour la détermination de salaires plus ou moins grands, pour limiter la dureté de la vie... Il y

52 Dejours C., *Souffrance en France*, Paris, Seuil, 1998.

53 Cf. par exemple de Gaulejac V., *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil, 2005 ou encore de Gaulejac V., Mercier A., *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, Desclée de Brouwer, 2012.

54 Marie Pezé est la première à avoir ouvert une consultation spécialisée « souffrance au travail » au Centre d'accueil et de soins hospitaliers (Cash) de Nanterre avant d'être licenciée. Cf. par exemple : <http://www.souffrance-et-travail.com/>; Pezé, M., Saada R., Sandret N., *Travailler à armes égales. Souffrance au travail : comment réagir*, Pearsons, 2012.

a ça, mais il y a aussi un conflit de valeurs très très important. C'est-à-dire que les directions capitalistes veulent imposer leurs critères de rentabilité et d'efficacité, leurs critères de ce qu'est un travail valable. Et il y a toujours une lutte... Parce que, comme la vie des salariés se confond avec leur temps de travail, il y a toujours une lutte, parce qu'eux aussi, ils ont un certain point de vue sur ce qui est un travail bien fait, ce qui est un travail utile socialement, ce qui est un travail juste et moral, ce qui est un travail fait dans les règles du métier. Et donc, il y a toujours cette tension. Par exemple, j'ai analysé le taylorisme comme étant une méthode de résolution de cette tension. D'ailleurs, Taylor l'a dit dans ses écrits.

OC : La question que vous évoquiez — « comment obliger les travailleurs à se plier » —, c'était déjà celle de Taylor, en quelque sorte ?

DL : C'est pour ça qu'il a inventé son système. Dans *La direction scientifique des entreprises*⁵⁵, il dit : « Si on applique le système, on est certain que le travail se déroulera, indépendamment de l'état d'esprit des ouvriers et de leurs états d'âme ». Donc, c'est ça. Il faut que le travail se déroule indépendamment de l'état d'esprit et des états d'âme des ouvriers. Donc, c'est très clair. Qu'il se déroule selon les seuls critères retenus par l'entreprise.

Tel a été mon fil rouge. Et quand le taylorisme n'a plus été un moyen efficace et pertinent dans le cadre d'un travail dont la nature a évolué... Puisqu'on est de plus en plus dans un travail tertiaire, plus abstrait, dans un travail qui est plus lié à la concurrence en termes de réactivité, etc. Donc, la question est revenue à l'ordre du jour. Si les directions d'entreprises n'ont pas la ressource taylorienne comme modalités de prise en charge et de coercition-domination des salariés, comment va-t-elle pouvoir dérouler son emprise sur les salariés, les obliger à travailler selon les méthodologies voulues, selon les critères voulus ? Et c'est là que j'ai développé progressivement ce que j'ai appelé la *lutte identitaire*, la *métamorphose identitaire*. C'est ce que j'avais développé dans un bouquin qui s'appelait *Le torticolis de l'autruche*⁵⁶. J'y montrais que c'était très important pour le patronat français de mener une lutte, une bataille identitaire, pour transformer la subjectivité des salariés, pour les obliger à penser comme les entreprises, à accepter les critères, la philosophie, la rationalité de l'entreprise. Et puis, j'en suis arrivée à ce que j'appelle une *précarisation subjective des salariés*. C'est-à-dire les déstabiliser pour les obliger à lâcher prise, les vulnérabiliser, même quand ils sont en emploi stable, en CDI ou fonctionnaires, pour les obliger à lâcher prise et à adhérer aux règles du management et à sa logique. Ça, c'est le fil directeur.

6. La bataille identitaire : contrôler et assujettir les esprits

OC : Et maintenant, ce n'est plus simplement dominer ou contrôler les corps, c'est aussi dominer les esprits. Donc, c'est en ça que le taylorisme a évolué... le taylorisme ne prenait pas en compte, comme vous dites, l'état d'esprit...

DL : Oui, il fallait les éliminer. Tandis que maintenant, il faut les maîtriser, les contrôler, les rationaliser, les assujettir, les « arraisonner » comme disait Dominique Lhuilier⁵⁷. Et du coup, la bataille identitaire que j'ai essayé d'analyser a pris différentes formes. Ça a été d'abord via l'envolée participative dans les années 80, où les entreprises ont donné beaucoup de moyens, en termes financiers, temporels et en énergie, pour dialoguer avec les salariés, les faire dialoguer avec leur hiérarchie, et donc prendre en considération les messages de la direction. Les multiples cercles de qualité pour le coup, les groupes ad hoc, les campagnes de mobilisation autour de l'identité de l'entreprise, des missions de l'entreprise, de la culture d'entreprise et non pas des cultures professionnelles... C'est exactement ça. Donc, il y a eu toute cette partie. Alors ça, je l'ai analysé dans *Le torticolis de l'autruche*.

Et ensuite, il y a eu la partie offensive idéologico-éthique, avec les chartes déontologiques, les codes moraux et les règles de vie, pour définir ce qu'est un salarié vertueux. Le salarié vertueux, on sait que c'est celui qui est flexible, disponible, qui vise l'excellence, qui accepte de prendre des risques, qui se remet en question, qui est

⁵⁵ Taylor W., *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1967 [traduction française de Taylor F. W., *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Row, 1911].

⁵⁶ Linhart D., *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises*, Paris, Seuil, 1991.

⁵⁷ Professeur, chaire de psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). Dominique Lhuilier est l'auteur notamment de *Cliniques du travail*, Toulouse, Erès, 2006.

mobile, qui s'engage à fond dans son travail, etc.

Et puis après, il y a eu la période de la séduction, un peu sur un mode de *contrat narcissique* dont Gaulejac⁵⁸ et son équipe ont bien rendu compte. C'est autour de l'idée que les salariés vont être amenés à se découvrir, leur force, leur puissance, en relevant les défis...

OC : *Ils vont s'épanouir...*

DL : Voilà et puis surtout ils vont se révéler à eux-mêmes. Ils vont découvrir comme ils sont intelligents, forts, et qu'ils sont meilleurs que leurs concurrents, que leurs collègues, que les clients, etc. Une sorte de fascination de soi, contrat narcissique. Puis, en direction des jeunes, séduction ludique : « Venez-vous éclater. Si vous aimez l'aventure, vous n'allez pas être déçus chez nous, etc. ». Jusqu'à, après, ce que j'ai donc appelé la *précarisation suggestive*⁵⁹, c'est-à-dire qu'il faut déstabiliser les salariés, les déposséder de ce qui leur permet de s'opposer aux directions et d'imposer un point de vue, c'est-à-dire les déposséder de leur expérience. Car c'est l'expérience qui constitue une ressource pour les salariés, et qui en fait de vrais professionnels. Et du coup, toute la logique que l'on voit de changements permanents, de restructurations incessantes, de mobilités systématiques, de redéfinition des métiers, de recomposition des départements, des services, etc., c'est pour déstabiliser, pour attaquer l'expérience et faire en sorte que, comme l'avait bien analysé Jean-Luc Metzger⁶⁰ à France Télécom, que les salariés soient en situation permanente de désapprentissage et réapprentissage... et ne se sentent donc absolument pas sereins ni à l'aise dans leur travail, et ils sont obligés de se raccrocher aux critères de l'entreprise, aux méthodologies de l'entreprise, aux procédures imposées.

OC : *Par rapport à ça, deux questions. Vous avez parlé de l'envolée participative, du management participatif. Quel était votre diagnostic sur l'échec de ces dispositifs ?*

DL : Bon. Il me semble que l'échec était inscrit et presque programmé, parce que l'idée n'était pas véritablement, par la participation, de faire évoluer le travail en fonction des vœux et des avis des salariés. Je pense aussi aux lois Auroux⁶¹ et tout ça. Le but, ce n'était pas de transformer l'organisation du travail dans un sens plus négocié sur la base d'un dialogue ou d'une participation des salariés. Ce n'était pas ça l'enjeu. L'enjeu c'était d'être en situation de dialogue avec eux justement pour faire passer des messages, pour faire incorporer aux salariés la culture de l'entreprise, ses méthodes, ses procédures, ses critères d'efficacité et de rentabilité. Donc, l'idée de départ... On fait un grand moment participatif pour faire évoluer l'entreprise, ce qui était l'alibi. Mais, l'idée latente était de faire un grand moment participatif pour transformer les salariés. Pas pour transformer l'entreprise, mais pour transformer les salariés. Pour transformer leur mentalité, pour transformer leur état d'esprit, précisément. Donc l'échec, il était programmé, enfin si on considérait que la participation visait à transformer l'entreprise pour qu'elle soit plus en harmonie et en accord avec ce que désiraient des salariés... Ce n'est pas là le véritable but. Le but de l'opération était de transformer les désirs des salariés et de faire en sorte que les salariés s'accordent sur la philosophie, la rationalité et les critères de l'entreprise. Et ça, d'une certaine façon, ça a porté ses fruits.

OC : *Cela dépend du point de vue que l'on adopte.*

DL : Absolument. Et l'autre fil rouge, mais c'est lié, c'est l'individualisation ... qui commence dans les années 75, l'individualisation systématique, l'atomisation.

58 Sur ce point, voir par exemple Aubert N., Gaulejac V. de, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.

59 Cf. par exemple : Linhart D. (dir.), *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Toulouse, Erès, 2008 ou encore Linhart D., *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil, 2009.

60 Metzger J-L., *Entre utopie et résignation : la réforme permanente d'un service public*, Paris, L'Harmattan, 2000.

61 Jean Auroux était ministre du Travail dans le gouvernement Mauroy (1981). Ces quatre lois sont : la loi relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise (n°82-689, promulguée le 4 août 1982); la loi relative au développement des institutions représentatives du personnel (n°82-915, promulguée le 28 octobre 1982); la loi relative à la négociation collective et au règlement des conflits du travail (n° 82-957, promulguée le 13 novembre 1982); et enfin la loi relative aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (n° 82-1097, promulguée le 23 décembre 1982). Préalablement au dépôt des projets de loi, Jean Auroux a présidé la rédaction d'un rapport (Auroux, 1981). À ces lois, il faut adjoindre les ordonnances (février 1982) qui ont, par exemple, fixé la durée hebdomadaire du travail à 39 h (au lieu de 40) et l'âge légal de départ à la retraite à 60 ans, et attribué la 5ème semaine de congés payés.

OC : *Cela rentre un peu dans, comme vous disiez, la séduction, la précarisation...*

DL : C'est même antérieur. Antérieurement, après 68, les directions d'entreprise ont compris qu'il leur fallait casser la capacité de contestation de masse qui avait été rendue possible. Parce que la période taylorienne-for-dienne, c'était justement une période hyper collective des salariés, avec des évolutions sur la base de l'ancienneté, avec, à travail égal, salaire égal, etc. Et donc, ça avait créé un sentiment de destin commun partagé par les ouvriers. Et ça avait créé des possibilités d'une mobilisation massive qui avait donné 68 avec ses trois semaines de grève générale, ce qui avait complètement traumatisé le patronat français. Donc ensuite, ils se sont dit : « *il faut individualiser, il faut atomiser, il faut casser les collectifs qui relayent ces valeurs* ».

Donc, l'individualisation s'est mise en marche à partir de ces années-là. Au milieu des années 70, par exemple, c'étaient les horaires variables qui faisaient que les gens n'embauchaient pas ensemble, ne prenaient pas leur pause ensemble, ne déjeunaient pas ensemble, etc. Donc, ça a désarticulé un peu les collectifs. Après, il y a eu la polyvalence, qui faisait que les gens circulaient aussi. Ils n'étaient pas côte à côte dans la durée. Et puis, l'introduction de l'individualisation des primes et l'individualisation des salaires ensuite, avec le fameux entretien de chacun avec le N+1, entretien d'évaluation, de fixation d'objectifs. Donc, toute une politique systématique d'individualisation sur laquelle viennent ensuite prendre pied les logiques participatives, les logiques de séduction et les logiques d'offensives idéologiques.

OC : *Si on continue, parce que là nous sommes en train de tirer le fil de l'évolution de la logique managériale...*

DL : Oui, absolument.

7. À propos de l'emprise du fait gestionnaire

OC : *Est-ce que vous partagez le même diagnostic que nous (RT 30), sur une « gestionnarisation » des sociétés⁶², l'idée qu'il y aurait, de plus en plus, une instrumentalisation des dispositifs de gestion et qui s'étendrait, un peu comme disait Weber à propos de la rationalité instrumentale, sur d'autres sphères d'activité ?*

DL : Absolument. Moi, je suis complètement d'accord avec cette analyse. Les dispositifs de gestion, les procédures, les ratios, les indicateurs, etc. Tout ce qui est définition de procédures, de « bonnes pratiques » aussi, comme on dit, et des manières de contrôler, de reporting et de surveillance. C'est, à mon avis, la même démarche que la démarche taylorienne qui consistait à dire : « *J'ai recours à la science pour départager les ouvriers et leur direction et les réconcilier, et pour avoir une objectivation la plus neutre possible qui permette de sortir du despotisme arbitraire, du despotisme patronal et de la flânerie systématique des ouvriers* ». Je vais interposer un tiers extérieur qui est neutre et objectif. Et c'est la science à partir de laquelle il a créé le taylorisme, l'organisation scientifique du travail. D'une certaine façon, c'est ce que vous décrivez : les dispositifs gestionnaires, les ratios, les indicateurs...

C'est la même démarche. On va avoir recours à une logique extérieure, quantitative, neutre... Tout ça, c'est soi-disant, bien entendu ... pour mettre en quelque sorte des garde-fous. Alors, quand on fait entrer ça dans le public, économiser l'argent public... Ou quand on fait rentrer ça dans le privé, c'est permettre que les entreprises soient compétitives, et sauvegarder les emplois. Il y a effectivement cette espèce de recours à un tiers extérieur neutre, que ce soient des dispositifs, que ce soit la science, c'est toujours l'idée qu'il y a des objectivations qui permettent de départager les points de vue, de réconcilier tout le monde et d'avoir un point de vue éclairé et serein sur la manière dont il faut travailler et son évaluation.

OC : *Vous avez dit qu'après 1968, les nouveaux modes de management, la fausse participation, l'individualisation, etc., avaient été lancés par le patronat. Vous voyez d'autres vecteurs de diffusion ?*

62 Cf. par exemple, Metzger J-L., Benedetto-Meyer M. (dir.), *Gestion et sociétés. Regards sociologiques*, Paris, L'Harmattan, 2008. Ou Craipeau Sylvie et Metzger Jean-Luc, « *La gestionnarisation de la société : de la volonté de maîtrise à la déréalisation* », *Mana. Revue de sociologie et d'anthropologie* n°17-18, mai 2011, p. 23-40.

DL : Ce qui est très intéressant – et ça été bien mis en évidence par Boltanski et Chiapello⁶³ – et, c'est que le patronat français, quand il s'est lancé dans cette politique systématique d'individualisation, il a prétendu répondre aux aspirations qui s'étaient manifestées en 1968, et au cours des trois semaines de grève où les salariés réclamaient plus de dignité au travail, plus de responsabilité, plus de liberté, plus d'autonomie, plus de reconnaissance au travail. Et le patronat a prétendu miser là-dessus pour transformer l'organisation du travail. Un peu comme un discours gaullien aux salariés gaullistes : « *Nous avons compris ce que vous voulez. Vous voulez pouvoir vous épanouir dans le travail, avoir plus de liberté, être responsabilisés, être reconnus selon vos mérites personnels* ». Donc, on va individualiser, évidemment, personnaliser le travail. Sinon, on ne pourra pas aller dans le sens de vos demandes. Donc, cette politique qui visait essentiellement à affaiblir le rapport de force des salariés était présentée comme une stratégie visant à donner toute leur place aux revendications et aux demandes des salariés.

OC : *C'est intéressant. Il y a aussi tous les cabinets-conseils...*

DL : Mais Taylor a été le premier consultant. Tous les cabinets-conseils relaient les dispositifs, les procédures, etc. Comme Taylor a essaimé en fait. Il y a eu aussi les ingénieurs qui allaient dans les entreprises pour mettre en place l'organisation dite scientifique du travail. Il ne faut pas l'appeler l'OST, mais l'ODST, l'organisation dite scientifique du travail ☺.

OC : *On retrouve bien, nous aussi dans nos recherches, toute cette idée d'instrumentalisation. Instrumentalisation de dimensions culturelles avec la culture d'entreprise par exemple...*

DL : Oui, c'est ça, une sorte de recours à l'idéologie, à la séduction, à la persuasion. Et en même temps, cette volonté de neutralité, elle est liée aux chiffres, à la quantification. C'est comme si la quantification dépassionnait les enjeux.

OC : *Oui, et puis ça a quand même un poids. Chacun présente ses chiffres.*

DL : C'est incontournable.

OC : *Sans dire comment on va les construire.*

DL : Oui oui.

OC : *J'ai vu ça quand j'ai travaillé sur des gendarmes, sur la manière dont le chiffre de la délinquance était construit⁶⁴.*

DL : C'est aberrant. C'est comme la définition de la qualité en général. La définition de la qualité, c'est à partir de choix, d'options stratégiques. Par exemple, prévoir l'obsolescence comme un moyen très important pour le renouvellement, etc. Donc, la définition de la qualité, c'est un enjeu, alors que les gens auraient tendance à penser que la qualité, elle existe en soi. Pas du tout, c'est une construction sociale. Mais quand on dit que c'est au nom de la qualité que... On fait comme si tout le monde savait ce qu'était la qualité, alors que c'est une orientation, un choix délibéré, stratégique, d'efficacité économique.

OC : *Il y a aussi un certain nombre de chercheurs qui ont été, dont les théories ont été récupérées... Alors, je ne sais pas si c'est volontairement ou involontairement... Je pense par exemple à tous les travaux de Drucker, Peter Drucker, sur la direction par objectifs⁶⁵. Alors, je ne sais pas si cela était volontaire ou s'il l'avait prévu un peu comme ça...*

DL : Il y a une capacité de récupération qui est assez étonnante. Chaque fois qu'il y a des désirs, des manifestations, des contestations, il y a une récupération : « *Ah, vous voulez ça. Bon, on va vous donner plus d'autonomie, plus de responsabilités* », mais sans négociation possible sur les moyens, ni sur les objectifs. Après, pour y arriver, débrouillez-vous ! Et c'est dans ce « débrouillez-vous », qu'on juge l'efficacité, la qualité, la compétence,

63 Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

64 Sur cet aspect, cf. par exemple Mattely J-H., Mouhanna, C., *Police : des chiffres et des doutes*, Paris, éditions Michalon, 2007

65 Par exemple, Drucker P., *The Practice of Management*, Oxford, Butterworth Heinemann (1955) 1998.

l'employabilité d'un salarié. Et donc, on dit : « *C'est là que vous pouvez vous épanouir. C'est justement en relevant les défis* ». Mais il ne s'agit jamais de négocier les moyens et surtout jamais de négocier les objectifs. En tout cas, pas véritablement.

OC : *Au mieux, on laisse un peu de marge sur les moyens ?*

DL : Oh, pas beaucoup. Franchement, ce n'est pas beaucoup. Quand on va dans les entreprises, on voit que c'est systématiquement réduction des effectifs, réduction des budgets et réduction des coûts. Donc, les moyens, c'est de plus en plus minimaliste. Et puis, sur la qualité de ces moyens, il n'y a pas beaucoup de discussion. Les entretiens d'évaluation par exemple ... tous les salariés demandent des moments où le salarié pourrait parler de son travail, et de son travail réel et poser les problèmes auxquels il est confronté pour essayer de trouver des solutions. Mais ce n'est pas ça les entretiens. C'est l'évaluation par rapport à des objectifs qui ont été fixés de l'extérieur, qui n'ont vraiment pas été fixés en concertation avec le salarié.

OC : *Toujours dans cette idée, je ne sais pas si vous avez été amenée à travailler sur des entreprises qui étaient en restructuration, avec des plans sociaux, etc.*

DL : Des fermetures, oui.

OC : *Ce qui m'interroge, ce sont ceux qui mettent en place ces plans sociaux. Qu'est-ce qui se passe dans leur tête ? Comment se positionnent-ils ? Est-ce qu'ils se servent des alibis dont vous parliez ? Est-ce qu'ils les intériorisent ? Est-ce qu'ils ne sont pas dupes ?*

DL : Eh bien, c'est-à-dire qu'ils ont vraiment le sentiment qu'ils n'ont pas le choix. Les RH, quand ils mettent en place des plans sociaux, ils disent souvent : « *Ce n'est pas moi qui décide, mais j'essaie de veiller à ce que ça se fasse dans les meilleures conditions, que les salariés aient de bonnes formations, des bons agents de reconversion et de placement, que ça se passe dans les meilleures conditions possibles* ». Mais sur les décisions de licenciement, en général, ils n'ont même pas leur mot à dire. Même pas les responsables de l'établissement, en général, parce que c'est des décisions d'états-majors. J'ai entendu des responsables d'établissement qui disaient : « *Moi, on me dit : "-10%, sinon, on ferme le site". Et comment je fais -10% ? Je rogne sur les budgets, je rogne sur les effectifs* ». Les décisions se prennent de plus en plus loin.

OC : *Il y a de plus en plus de discours de chantage...*

DL : Oui, fermeture du site. Mise en concurrence des sites, et ça, c'est quelque chose qui est systématiquement mis en place par les états-majors de groupe.

OC : *Je ne sais pas si vous avez entendu ce matin le PDG de Titan.*

DL : Oh là là, alors là, ça c'est, c'est extraordinaire. Je crois que c'est vraiment révélateur de ce qui se passe en France. Pourquoi ? Parce qu'en France, il y a une opinion publique qui est complètement soumise à un martelage selon lequel les Français ne travaillent pas beaucoup et ne veulent pas travailler. Et ça, ça vient de 1984, avec l'émission « Vive la crise ! » [12 février 1984] où il y avait Yves Montand... Vous savez, une émission d'Antenne 2 et un supplément spécial de Libération sur : « *Ah ben la crise, elle arrive à un bon moment pour que les Français se reprennent et voient qu'il faut reconsidérer leur rapport au travail, et il faut qu'ils se mettent au boulot* ».

C'est une aberration, parce que la France a toujours eu la productivité horaire parmi les plus fortes en Europe. Et pendant les Trente Glorieuses, même pendant cette guerre, cette lutte des classes, on avait des taux de productivité extraordinaires, ce qui permettait un niveau de croissance phénoménal. Mais il y a cette idée, et qui a été continuée par la droite quand Sarkozy est revenu en disant : « *Il faut réhabiliter la valeur travail* ». Quand Raffarin disait du Canada : « *Il faut remettre les Français au travail. Il faut que les Français comprennent que la France, ce n'est pas que des parcs de Walt Disney, etc.* »

Et l'opinion publique française, elle a tendance à considérer que les Français ne travaillent pas. Alors, ça a été

aggravé par les 35 heures qui reflètent une image de la France paresseuse, alors que l'intensification, la densification du travail, a vraiment suivi les 35 heures. Et y a beaucoup, beaucoup, de professions qui travaillent plus que 35 heures. Et le fait que l'on ait encore un Code du travail relativement protecteur. Tout ça donne une image des Français, repus, paresseux, etc. Etc. Et c'est terrible. C'est terrible.

Quand on voit des suicides, des gens qui s'immolent par le feu, soit parce qu'ils sont au chômage, soit parce qu'ils n'en peuvent plus de leur travail, cela devrait pourtant faire passer le message que ce qui se joue en France, ce n'est pas reflété par ce discours sur les Français paresseux, et tout ça. Eh bien non ! Le discours, il continue cette idée que les Français ne veulent pas travailler, alors que les enquêtes... Je ne sais pas si vous avez vu la dernière qui avait été commentée par Lucile Davoine et Dominique Méda⁶⁶.

OC : Non.

DL : Elle disait que les Français étaient les plus accros du travail. C'est vrai. Donc, il y a une espèce d'opinion publique et de position médiatique qui consiste à dire que les Français ne veulent pas travailler. Cela permet à un PDG, comme celui de Titan⁶⁷, de dire : « *Ils travaillent trois heures par jour, et ils ont des salaires excessifs* ». Alors du coup, on voit bien, on voit bien le chantage. Moi, je préfère payer mes salariés un euro à l'heure, mais si on peut les payer zéro, ce serait encore mieux. On voit quel est le contexte idéologique dans lequel on se trouve.

OC : On a fait un bond en arrière parce que quand on regarde F. Taylor...

DL : Mais il les payait plus qu'un dollar de l'heure.

OC : Mais autour de la flânerie systématique, c'était le même discours.

DL : Et ça, c'est pour justifier des politiques qui sont extrêmement coercitives et extrêmement violentes à l'égard des salariés. Bien entendu.

OC : Cela me fait penser aux travaux de James Scott⁶⁸. Il montre qu'un système de domination doit être hégémonique pour pouvoir continuer à exister.

DL : Ah, parfaitement oui.

OC : Et donc, il montre toutes les stratégies. Il étudie ça sur le système de l'esclavage.

DL : C'est Gramsci, Gramsci⁶⁹ qui expliquait ça aussi. C'est exactement ça, un système de domination. Et, c'est fondé sur une idéologie. Et l'idéologie, en France particulièrement, plus qu'ailleurs, c'est l'idéologie de la défiance. Le management français est lourdement handicapé par ses salariés qui sont « paresseux », « vindicatifs », « contestataires ». Ils en veulent toujours plus. Ils veulent travailler à leur tête. Donc, on ne peut pas affronter la concurrence internationale, la mondialisation, sur la base des salariés. Donc, il faut les métamorphoser identitairement, et les casser. Il faut les casser en attendant que la métamorphose identitaire ait opéré. Il faut les casser.

OC : Ce qui est intéressant, c'est de montrer que malgré tout ça, il y a quand même des poches de résistance. Lorsque le maître tournait le dos, les esclaves lui tiraient la langue, des trucs comme ça. Ils vivaient ça comme un début de résistance.

Entretien réalisé le 20 février 2013 par Olivier Cléach

⁶⁶ http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/travail_europe_96_vf.pdf

⁶⁷ D. Linhart fait référence à la lettre que Maurice Taylor, PDG de l'entreprise Titan International Inc., a adressée à A. Montebourg le 8 février 2013 dans le cadre de la reprise de l'entreprise Goodyear : « *I have visited that factory a couple of times. The French workforce gets paid high wages but works only three hours. They get one hour for breaks and lunch, talk for three and work for three. I told this to the French union workers to their faces. They told me that's the French way !* »

⁶⁸ Cf. notamment Scott J., *La domination et les arts de la résistance*, Paris, Éditions d'Amsterdam, (1990) 2008. Pour un compte rendu de cet ouvrage : <http://rt30.free.fr/4pagesRT30n4janvierl2010.pdf>

⁶⁹ Voir par exemple Gramsci A., *Écrits politiques*, 3 tomes, Paris, Gallimard, 1974

Quelques références bibliographiques pour approfondir la pensée sociologique de D. Linhart :

Linhart D., Mauchamp N., *Le travail*, Paris, le Cavalier bleu, 2009.

Linhart D., *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil, 2009.

Linhart D., *Pourquoi travaillons-nous : une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Ramonville-Saint-Agne, Erès, 2008.

Linhart D., Moutet A. (dir.), *Le temps nous est compté*, Paris, La Découverte, 2005.

Durand J-P., Linhart D. (dir.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Toulouse, Octarès, 2005.

Linhart D., *Perte d'emploi, perte de soi*, Ramonville-Saint-Agne, Erès, 2002.