

SEMINAIRE AUTOUR DE L'OUVRAGE *LA FABRIQUE DE L'HOMME* NOUVEAU DE JEAN-PIERRE DURAND

Synthèse réalisée par Jérôme Cihuelo

RÉSUMÉ

Les séminaires du RT 30 s'intéressent au phénomène gestionnaire, avec notamment pour horizon de penser des alternatives à la gestion. Dans la perspective du RT 30, la gestion englobe certes des dimensions de dispositifs de gestion des ressources humaines, mais aussi la comptabilité, la finance, la gestion par projets, la logistique, la gestion étant un fait social en lui-même qui déborde le monde du travail. L'invitation de Jean-Pierre Durand, professeur de sociologie à l'université d'Évry-Val-d'Essonne et chercheur au Centre Pierre Naville, donne l'occasion d'appréhender les transformations à l'œuvre dans les secteurs de l'industrie et des services à la lumière de la financiarisation et de la globalisation de l'économie. Jean-Pierre Durand dessine dans son ouvrage les traits d'un « homme nouveau » façonné par un système productif qualifié de « néo-fordiste ». Jean-Marie Pillon, puis Olivier Cousin adressent dans un premier temps leurs remarques et questions. Jean-Pierre Durand répond dans un second temps aux questions posées par les deux discutants.

OUVERTURE DE LA SÉANCE PAR SALVATORE MAUGIERI

Je souhaite la bienvenue à tout le monde. Nous remercions bien sûr les participants à cette réunion, en particulier l'auteur de l'ouvrage que nous allons aborder aujourd'hui : *La fabrique de l'homme nouveau : Travailler, consommer et se taire ?* de Jean-Pierre Durand. Nous remercions Olivier Cousin d'avoir bien voulu endosser le rôle de rapporteur et de critique et, bien sûr, pour le RT 30, Jean-Marie Pillon, responsable de notre RT.

PRÉSENTATION ET DISCUSSION PAR JEAN-MARIE PILLON

Vous êtes professeur de sociologie au centre Pierre Naville au sein de l'université d'Évry. Vous êtes responsable du RT 25, Sociologie du travail et vous animez *La nouvelle revue du travail*.

Votre livre est paru en 2017 aux éditions Le bord de l'eau dans la collection L'économie encadrée. Si je devais décrire votre ouvrage en quelques mots, je dirais d'abord qu'il y a une ambition forte, car vous cherchez à documenter et à analyser, par-delà la spécificité de chaque secteur, les dynamiques actuelles de l'économie en France, principalement, mais dans son inscription mondiale. C'est une ambition vraiment synthétique ou plutôt générale, car il s'agit d'essayer de saisir dans un même mouvement des secteurs qui pourraient n'avoir apparemment aucun lien. Vous tâchez donc de mettre un nom sur ces transformations : le *lean management*. Derrière ce terme, vous mettez une traduction littérale du *lean management* ou de la *lean production* : production frugale ou gestion frugale de la production. Frugale pourquoi ? Parce que très économe en termes de temps morts non valorisables. Il faut donc essayer de minimiser les temps morts qui seraient non valorisables. Ce *lean management* vise donc à mettre en place un flux tendu généralisé. D'abord dans l'industrie. Les matières modifiées circulent sans à-coup pour arriver à un produit fini. C'est aussi un flux tendu de ces marchandises entre l'atelier et le consommateur. Enfin, c'est un flux tendu des clients qui se pressent pour l'acheter. Puis, il y a aussi un flux tendu de l'organisation du travail dans les services. Ce flux tendu résulte soit des outils de gestion des équipes par le management, soit des collègues qui pressent par l'amont ou par l'aval, le travailleur devant fournir son service en temps et en heure. Ce flux peut aussi être tendu par les clients eux-mêmes, car ils trépigent comme dans les queues de *fast food* ou à la caisse des grands magasins. Vous nommez donc *lean management* la plupart des modalités actuelles de gestion des entreprises et des services, en mettant en avant cet idéal que partagent ces différentes modalités, à savoir la quête de la fluidité.

Vous menez cette chronique du *lean management* en déroulant une thèse forte : ces transformations auraient des effets anthropologiques. Autrement dit, les transformations d'ensemble et spécifiques de l'économie participeraient à fabriquer un « homme nouveau » ; « nouveau » parce que nouveau au travail, nouveau dans ses loisirs et nouveau dans ses rapports au politique. Vous menez donc cette recherche dans une perspective résolument marxiste, puisque l'enjeu est d'identifier derrière ces évolutions comment l'exploitation, c'est-à-dire l'extraction de plus-value, se déplace, évolue, comment elle parvient, en somme, à faire tenir sur ses pieds et à maintenir l'édifice capitaliste, ainsi que l'existence d'une classe capitaliste. C'est en tout cas ce que l'on peut lire en creux, même si cette classe capitaliste est peu présente dans l'ouvrage en tant qu'objet d'étude. Vous laissez toutefois cette question de la financiarisation pour la partie politique de la fin de l'ouvrage. La financiarisation apparaît comme un élément de contexte que vous ne

cherchez pas à étudier en propre. Il convient pour vous de regarder comment la financiarisation se déploie localement et de manière différenciée. C'est là une démarche tout à fait stimulante. Il s'agit de regarder d'abord comment les modes de gestion évoluent et modifient le travail, le rapport au travail et les relations d'emploi.

Un mot sur la méthode qui n'est pas explicitée mais que l'on peut reconstituer *a posteriori*. Vous vous appuyez sur une multitude d'études micro réalisées soit par vous-même, soit par d'autres et que vous allez tâcher de faire résonner sans en faire simplement collection. Vous naviguez à travers un nombre très important de secteurs, que ce soit la logistique, le transport, le graphisme, l'urbanisme, l'université, Pôle emploi, les automobiles, offrant un panorama très vaste du système productif français contemporain.

Pour les membres de la salle qui n'auraient pas lu l'ouvrage, je vais tenter un résumé rapide qui reprendra le plan de l'ouvrage.

Le premier chapitre consiste d'abord à décrire ce que l'on peut retenir d'assez générique et d'assez puissant dans les transformations contemporaines de l'économie pour mériter ce titre englobant de *lean management*. Il consiste à chasser tous les temps morts pour parvenir à une production ininterrompue et un flux tendu constant. Ce *lean management* se déploie partout : public, privé, industries, services, etc. Ce flux tendu exercerait alors une pression sur les travailleurs qui les amènerait à un changement de leur nature pour tenir face à ces changements.

Dans le deuxième chapitre, vous faites un point sur votre anthropologie, ce qui est assez courageux, parce qu'il y a finalement peu de sociologues qui se confrontent à cette question : comment est-ce que je pense l'être humain ? (Et ce n'est pas toujours une question de sociologie). Quel est l'être humain que je conçois et qui va se trouver confronté au processus que je décris ? C'est donc un second chapitre anthropologique où vous allez puiser dans la psychanalyse lacanienne le socle de votre conception de l'homme pour essayer de penser la façon dont ce *lean management* est une monnaie de singe. Pourquoi est-ce une monnaie de singe ? Parce qu'elle vient flatter le travailleur en lui vendant sa participation à de « grandes choses ». C'est par exemple, l'un des préceptes de la méthode Amazon « *Make history everyday* », « *Vous participez à de grandes choses* ». C'est une monnaie de singe parce que, en fait, cette participation ne lui rapporte finalement presque rien, que ce soit d'un point de vue symbolique, comme d'un point de vue matériel. C'est donc un homme lacanien saupoudré de perlimpinpin qui apparaît alors clivé ou disjoint suivant les approches, c'est-à-dire qu'il ne peut que plier comme le roseau ou rompre comme le chêne.

L'étude proprement dite de l'économie va débiter au chapitre trois. Là, vous analysez un secteur paradigmatique de cette mise en place d'un flux tendu à l'échelle mondiale : la logistique. Elle concerne des hommes et des femmes qui préparent des commandes dans des entrepôts. Ces hommes et ces femmes sont tenus par différents dispositifs sociotechniques, également par des collectifs et des procédures de gestion qui cherchent à optimiser leurs déplacements, à maximiser leur rendement et à minimiser également l'expression de ce collectif. On essaie de les empêcher de parler entre eux, de faire collectif et de pouvoir négocier leurs conditions de travail, parce qu'il ne faudrait pas qu'ils se rebiffent. Vous montrez donc bien comment, malgré ce travail de forçat, ils parviennent toujours malgré tout à reconstruire des espaces d'autonomie qui sont à leur tour réinvestis par le *lean management* lui-même, puisque s'il y a autonomie, c'est qu'il y a sans doute des temps morts quelque part que l'on peut essayer d'optimiser. Dans ce chapitre,

nous allons retrouver l'un des résultats majeurs de la sociologie de la logistique et du transport, représentée par deux de nos sociologues les plus prometteurs : Claire Flécher et David Gaborieau. Ils montrent très bien, comme vous le rappelez, que le flux tendu qui est organisé aujourd'hui entre nos ordinateurs et les fournisseurs d'un côté et entre les ateliers de l'Extrême-Orient et nos boîtes aux lettres de l'autre, n'est pas une donnée. Ce flux tendu est le produit d'un travail d'une grande technicité et, surtout, un travail toujours menacé. Le flux tendu est toujours menacé par des obstacles matériels ou institutionnels, ce qui explique en retour les difficultés qu'expérimentent ces travailleurs, puisqu'ils passent leur journée sous la menace d'une rupture de charge et mettent ainsi la pression sur leurs collègues de l'amont et de l'aval pour que tienne le flux. C'est ce qui explique aussi les ruptures physiques que peuvent connaître les corps dans ces secteurs où la carcasse peut difficilement enchaîner plus de dix à vingt ans de ports, de poses, de déplacements, etc. Vous appliquez donc vous aussi ce schéma du flux tendu menacé, mais maintenu avec adresse, dans différents secteurs comme la recherche et développement ou encore dans les services.

Dans les chapitres quatre et cinq, vous essayez de vous confronter à une vieille énigme de l'économie : comment améliorer la productivité dans les services ? Vous avancez ici que le *lean management* se joue avant tout en *back-office*, là où les interactions avec les clients sont finement disséquées pour finalement minimiser le face-à-face au guichet, très coûteux. Cela va bien entendu se faire grâce à internet et grâce à des bornes, mais aussi grâce au travail du client ou le travail sur les désirs du client, le tout dans un contexte où le travail humain est toisé et tendu par une foule d'indicateurs de performance qui irriguent aujourd'hui le travail dans les grandes bureaucraties et qui vont permettre d'intensifier le rythme du travail ou d'étendre le temps de travail, c'est-à-dire de fabriquer du temps masqué. Mais ce n'est pas vraiment la puissance créatrice de l'homme qui ressort grandie de ces gains en temps de productivité, puisque, comme vous le précisez, les produits n'ont plus vraiment d'essence, de qualité ou de valeur ajoutée.

Vous concluez votre ouvrage par deux essais de prospective politique : l'un où tout irait pour le pire et un autre où tout irait pour le mieux. Il y a le scénario gris anthracite et le scénario rose.

J'espère ne pas avoir trop tordu la cohérence d'ensemble de votre ouvrage et vous aurez tout le loisir de me corriger. Je vais à présent passer à quelques questions que cet ouvrage m'a inspirées et qui seront, je l'espère, l'occasion d'autant de débats.

Ma première question porte sur le chapitre anthropologique qui est situé très tôt dans l'ouvrage. Je dois dire que j'ai eu beaucoup de mal à m'approprier ce chapitre qui traite de la psychanalyse, de Lacan, etc. Je me suis demandé pourquoi, d'une part, vous n'avez pas cherché à documenter sociologiquement cette modification de l'être humain dont vous faites l'hypothèse ?

Autre question que m'a inspirée ce détour par la psyché : je me suis demandé comment l'administration de la preuve pouvait être faite à partir des suicides. Il y a un certain nombre de passages qui évoquent la souffrance au travail, les suicides et les troubles socio-psychiques. J'y reviendrai. Je me suis demandé si, vu la charge symbolique du suicide dans nos disciplines, cela ne paraissait pas un peu risqué d'analyser les motifs personnels apportés au suicide, sans les rapporter à des données d'ensemble. Je me suis demandé : peut-on prouver une prévalence nouvelle des suicides du travail, quand le nombre total de suicides est en baisse depuis maintenant une trentaine d'années ?

Comment décider que, dans les années 1950, on se suicidait moins à cause du travail ? Je me suis également interrogé sur cette entrée par les troubles socio-psychiques. Cette notion de « troubles socio-psychiques » est une notion que vous promouvez pour essayer d'éviter les affres de la notion de risques psycho-sociaux, parce que cette notion de « risque psycho-social » a des effets assez dangereux pour nous, sociologues, au sens où elle va du côté du risque, c'est-à-dire quelque chose qui est calculable, probabilisable et que l'on peut donc intégrer dans un dispositif de gestion. De plus, ces risques psycho-sociaux mettent en avant des aspects psychiques et non des aspects organisationnels. Que ces RPS ou ces TSP soient nouvellement pris en compte et mesurés ne fait bien sûr aucun doute, mais je me suis demandé, un peu comme pour le viol conjugal qui ne fait qu'augmenter parce que, auparavant, il n'était simplement même pas envisagé par la maréchaussée, ce que l'on peut dire des évolutions du travail à partir de l'émergence d'un trouble qui est nouvellement diagnostiqué. Est-ce qu'on peut documenter le fait que les troubles socio-psychiques étaient moins prégnants dans les années 1960 ? J'entends bien qu'il y a derrière une question un peu provocante, mais cela reste une question méthodologique de fond. Je me suis demandé s'il fallait absolument que le *lean management* fasse plus de victimes que le fordisme, pour être digne de critiques.

Ma question suivante porte sur le fait que vous appliquez cette analyse anthropologique au monde du travail avec l'homme lacanien qui est clivé par le *lean management*, entre des aspirations fortes et un quotidien décevant. Je me suis interrogé à propos de cette question des promesses : l'emploi ferait des promesses à celui qui l'occupe. C'est parce que ces promesses ne sont pas tenues que le *lean management* serait critiquable. J'ai du mal à m'approprier cet étalon de mesure des évolutions du travail. Pourquoi est-ce que le travail devrait faire des promesses ? Est-ce que ce n'est pas simplement une activité qui est socialement utile, c'est-à-dire qui produit assez de valeur pour que l'employeur, qu'il soit privé ou public, ouvre un poste de travail ? À vous lire, on a parfois le sentiment que le travail devrait être un service rendu au travailleur lui-même et qu'il est inscrit dans la nature du travail de satisfaire le travailleur. Or cela me paraît assez peu compatible avec la façon dont l'économie s'est construite. Que ce soit critiquable, bien entendu, mais il ne me semble pas que ce soit dans la nature du travail d'être satisfaisant et puis il ne me semble pas qu'on offre des emplois. On recrute des salariés pour s'acquitter d'une partie de la production en espérant que cela permettra de dégager assez de profit pour que le propriétaire le spolie. Il me semble donc qu'un travailleur produit de l'utilité et c'est pour cela qu'il est engagé. Il produit de la valeur et il est mandaté pour cela. Je me suis donc dit que ce n'était pas dans la nature du travail d'apporter satisfaction à celui qui l'exerce. Qu'il faille user de rhétorique pour le convaincre de signer, puis trouver des subterfuges pour qu'il se mobilise et pour exploiter au mieux sa production d'utilité, soit ! Mais il me semblait que ce n'était ni nécessaire ni suffisant. De ce fait, j'ai deux questions. Je me suis demandé si l'erreur de nombre de travailleurs n'est pas justement de croire que le travail devrait rendre heureux. Puis une question moins provocatrice : est-ce que cette affaire de promesse déçue n'est pas le témoin d'une plus difficile identification par le travailleur lui-même de l'utilité de la valeur qu'il produit ?

D'où mon point de réflexion suivant : une longue partie de votre réflexion consiste à montrer que les dispositifs de fixation d'objectifs et d'évaluation individuelle cassent les individus, car ils amenuisent les processus habituels de reconnaissance au travail. Là encore, j'ai eu du mal à voir ce que recouvrait cette notion de reconnaissance. Je me suis demandé si cela ne renvoyait pas à un besoin un peu protestant de l'homme occidental

qui consiste à chercher à se voir reconnu dans son travail, à voir reconnaître par son travail une forme d'élection. Cela ne suppose donc pas tant la seule reconnaissance de l'individu, qui serait une acceptation de sa compétence, que le caractère hiérarchisé et agonistique de ces processus d'attribution du prestige. C'est-à-dire que, est-ce que derrière tout cela il n'y a pas quelque chose qui fait qu'on souhaite être mieux classé que les autres ? Je maîtrise assez mal cette littérature, notamment Axel Honneth, etc., mais cette idée de reconnaissance au travail me semble un peu désajustée par rapport à ce qui peut se jouer à la fois dans les collectifs de travail et entre les collectifs de travail. Je peux me tromper, mais il me semble que là encore la notion de valorisation colle bien davantage à ce que Michael Burawoy ou Nicolas Dodier peuvent décrire ou encore même David Gaborieau à propos des préparateurs de commande. Il y a dans les collectifs de travail des jeux agonistiques d'habileté qui s'ouvrent et qui ont pour but de répartir le prestige. De ce fait, cela m'a manqué dans votre ouvrage que vous en disiez trop peu, de mon point de vue, sur le détournement de ces jeux par le *lean management*.

Je vais prendre l'exemple de la bibliométrie dans la recherche : vous mettez le phénomène bibliométrique sur le compte des financeurs. C'est tout à fait vrai, car c'est ainsi que les financeurs évaluent les chercheurs et les publications. Mais, de ce fait, on a du mal à comprendre, comme vous l'évoquez vous-même, que les jurys de recrutement, qui font normalement partie des pairs, reprennent ces critères de jugement. Comment expliquer que les membres des comités Hcéres qui sont censés être des pairs reprennent ces catégories de jugement ? Comment expliquer que chacun d'entre nous soit félicité par ses collègues quand il publie un article, surtout si celui-ci est publié dans une revue prestigieuse ? Les classements qui sont proposés par l'Hcéres sont très critiquables, mais il se trouve qu'entre nous, professionnellement, il y a une hiérarchie entre les revues. Voilà donc un exemple de perversion que le *lean management* exploite et qui va consister à se saisir des jeux agonistiques d'habileté entre les travailleurs pour en faire un dispositif de mobilisation.

Une autre question que m'a inspirée la lecture de votre ouvrage est une question à laquelle on sent que vous vous êtes confronté dans l'écriture, mais à laquelle je n'ai pas eu de réponse explicite, donc je me permets de vous la poser : dans quelle mesure le *lean management* constitue-t-il quelque chose de nouveau par rapport au processus de rationalisation que décrivait Weber ? À plusieurs reprises dans l'ouvrage, vous mentionnez le fait que chacun se trouve fordisé ou taylorisé, notamment à propos de la SNCF. Vous évoquez également les nouveaux tâcherons à propos des autoentrepreneurs dans les secteurs productifs. J'ai trouvé que cela perdait un peu le lecteur quant au caractère nouveau de ces évolutions. Il me semble par exemple que la définition que vous proposez du *lean management* recoupe assez largement ce que Weber nomme la rationalisation c'est-à-dire optimiser les ressources pour en accroître le rendement ? Aussi le mouvement semble assez semblable. Vous évoquez assez régulièrement ce projet de rendre productifs les moindres espaces d'autonomie. Il me semble que cela ressemble assez bien à ce que Weber appelle la rationalisation. On aurait du mal à vous donner tort sur ce processus, mais on peut s'interroger sur le caractère un peu nouveau de tout cela.

On peut penser aux travaux d'Edward Thompson qui a travaillé sur le temps de travail en Angleterre au XIX^e siècle. Quand on lit ses travaux, on est frappé de la violence – chez Weber, c'est toujours un peu aseptisé – qu'ont dû déployer les employeurs pour faire simplement en sorte que les ouvriers se présentent le lundi matin. Il y a eu une violence

exercée sur les ouvriers, si bien qu'à la fin de la révolution industrielle, les ouvriers se sont retrouvés avec des horloges chez eux. Sans faire de hiérarchie, bien entendu, cela me semble une transformation anthropologique déjà assez faramineuse qui n'a pas grand-chose à envier au *lean management*. Le but n'est pas de hiérarchiser, mais de poser la question de cette nouveauté et de mettre le doigt sur ce qu'il peut y avoir de nouveau dans ce mode d'accumulation capitaliste que constitue le *lean management*.

Autre question : le *lean management* serait partout et je me suis donc demandé s'il ne fallait pas faire la part des choses entre d'un côté un discours, formulant le souhait d'imposer le *lean management* partout et, d'un autre côté, le fait que la réalité ne cesse de résister. Je veux dire par là qu'on a parfois du mal à voir dans votre ouvrage sur quel plan on se situe. C'est-à-dire est-ce qu'on est, comme avec Boltanski et Chiapello, du côté du projet managérial ou est-ce qu'on est du côté de la mise en œuvre effective sur les lieux de travail ? Auquel cas, comme vous le soulignez très bien par exemple à propos des indicateurs de performance, un certain nombre d'acteurs essaient de s'en défaire. Vu ce travail de défaire, est-ce qu'on peut vraiment dire que le projet fonctionne ? Est-ce qu'on peut dire qu'un homme nouveau est vraiment fabriqué, puisque le projet ne fonctionne pas ?

Un cas où l'on a du mal à savoir si l'on est du côté du projet ou du côté de la réalité, c'est celui des services publics. Vous présentez les choses comme si les budgets des services publics étaient en baisse. Que ce soit un projet néoconservateur de faire baisser les budgets de l'État, c'est très clair et tout le monde en a la vérification tous les jours dans les médias, mais force est de constater que la *troïka* a beaucoup de mal à faire respecter ce *mantra*, notamment en France. Cela n'enlève rien à l'existence de ce projet et de ses avatars dans la gestion, c'est-à-dire le *new public management*. Les modes de gestion qui en découlent sont très clairement là et mis en œuvre. Mais cela ne conduit pas, par exemple, à faire baisser les budgets de l'État dans leur ensemble et des administrations en particulier. Or, puisque vous proposez de remettre sur le devant de la scène l'infrastructure matérielle et l'infrastructure humaine qui se trouvent derrière le travailleur (ce que vous nommez à juste titre le *back-office*) on a parfois du mal à voir la place du management et notamment des managers dans cette ambiguïté entre le projet de *lean management* et sa mise en œuvre concrète. On voit mal l'articulation entre les enjeux proprement financiers et ces enjeux de management dans votre ouvrage. De ce point de vue, pour donner un exemple, j'ai été frappé de lire dans l'ouvrage que les dispositifs de mesure quantifiés fonctionnaient sans intervention humaine. Cela me paraît quand même aller à l'encontre de ce que l'on sait par ailleurs et ce que vous décrivez vous-même sur les pratiques de quantification. Cela me paraît même aller à l'encontre de votre propre thèse puisque, au contraire, on a des professionnels de la production et de l'interprétation des outils qui, de gré ou de force, doivent tolérer une intervention sur leurs modèles pour les tourner en vertu des intérêts de certains segments du management tandis que, de l'autre côté de l'écran, les personnes qui sont mesurées vont mettre en scène les informations qu'elles enregistrent pour ne pas être ennuyées.

Il y a donc une forme de désincarnation de ces modes de médiation entre le capital et le travail, alors que les sujets sur lesquels ces phénomènes agissent sont, eux, très bien documentés. Ainsi, on s'interroge un peu sur la thèse de l'ouvrage qui se présente comme étant du côté des fabricants (on fabrique un homme nouveau), alors que ces dispositifs de

fabrication sont parfois un peu rapidement présentés comme donnés et non comme construits.

Pour terminer, je dirai que le ton de votre livre contient une dimension normative, c'est-à-dire que vous êtes normatif. Il n'y a aucun problème sur ce point, puisque c'est un essai en partie politique sur les transformations de la relation de travail/capital et que vous plaidez explicitement pour défendre le travail. Néanmoins, vous le faites sur un mode que l'on pourrait qualifier de mélancolique ou désabusé, c'est-à-dire que vous soulignez régulièrement que la situation empire. Or, une telle perspective pose quelque peu la question du temps dans la démonstration sociologique, puisque votre analyse tout à fait stimulante de la situation actuelle ne se double pas d'une comparaison terme à terme avec lesdites situations passées.

Vous dites par exemple à un moment que le client roi a disparu. Or, il me semble qu'il y a là un postulat qui mérite d'être discuté. Est-ce que ce client roi a seulement existé ? Ce n'est pas le point de vue d'auteurs comme John Kenneth Galbraith qui décrivait il y a déjà plusieurs décennies comment la technostrucure impose ses choix au consommateur. De ce fait, l'ensemble de l'ouvrage semble parfois renvoyer à un âge d'or qu'on a quelque peine à placer dans le temps. Est-ce que ce sont les Trente glorieuses ? Apparemment, mais en laissant de côté le fait que pendant cette période il y a quand même eu des guerres de décolonisation qui ont été menées en notre nom de 1946 à 1962. Est-ce que l'âge d'or ce sont les années de Gaulle ? J'ai un peu du mal à le croire, vu les slogans qu'on entendait en Mai 1968. Est-ce que ce sont les années 1980 ? Vu les ravages de la désindustrialisation dans des régions comme Le Creusot ou la Lorraine, ce serait un peu surprenant. On peut imaginer que ce soit plus ou moins les années 1970 entre les accords de Grenelle et les conséquences de la crise de 1973. Je prends sciemment le point de vue du jeune idiot, mais est-ce qu'on peut parler de régression sociale quand la France n'a vécu que sept ou dix ans de progression sociale. Je pense que la question, au-delà de ces aspects générationnels, se pose quasiment de façon épistémologique. Est-ce qu'il faut que les choses aillent de mal en pis pour justifier une critique ? Je ne dis absolument pas que tout va bien. Je souscris totalement à tout ce que vous dites dans les dernières pages politiques sur le caractère un peu sombre de nos perspectives politiques actuelles, mais il me semble que ce n'est pas parce que les choses vont mal ou qu'elles ne risquent pas de s'améliorer qu'elles vont forcément plus mal qu'avant. Je me demandais pourquoi avoir besoin rhétoriquement d'un âge d'or pour administrer la preuve ?

Je vous remercie infiniment de votre attention et je laisse la parole à Olivier Cousin, qui est professeur à l'université de Bordeaux.

DISCUSSION PAR OLIVIER COUSIN

Merci de m'avoir proposé de discuter et de me donner l'occasion de lire sérieusement votre livre, c'est-à-dire de l'annoter et non de le lire juste pour s'informer, mais de le lire pour discuter, relever des points et se poser de vraies questions, ce qu'on ne fait pas nécessairement tout le temps quand on lit des ouvrages. On retient uniquement certaines parties, parce que c'est ce qui vient éclairer les choses.

Comme je sais que vous n'aimez pas les recensions molles, j'ai réécrit votre livre, d'une certaine façon et de deux manières. C'est cela que je voudrais vous proposer dans la discussion.

J'ai tout d'abord changé le titre et la présentation. Je précise que j'en ai fait une interprétation.

Le titre, tout d'abord, et c'est cela sur lequel je voudrais le plus discuter avec vous. Je garde la première partie avec la fameuse fabrique de l'homme nouveau, mais il me semble que ce qui serait peut-être plus juste en réalité, c'est une approche fonctionnaliste critique. C'est de cela que j'aimerais parler. Alors même que vous vous en défendez dans le livre, il y a une phrase où vous dites que ce n'est pas du fonctionnalisme, ce que l'on comprend parce que vous oubliez l'esprit critique, mais il n'empêche que plus loin il est écrit, par exemple, « toutes ces transformations font système » et il me semble que c'est le propre même du fonctionnalisme. Ce qui m'a beaucoup frappé dans le livre c'est qu'il y a une logique fondamentale dans le livre que l'on pourrait appeler une « logique d'emboîtement ». C'est-à-dire que, finalement, cet homme nouveau que vous tentez de décrire sur la base des transformations du travail est, d'une certaine manière, le produit d'une forme de ruse organisationnelle et que vous résumez très bien à plusieurs reprises par cette idée d'« implication contrainte ». Il me semble que, sur cette base (et c'est pour cela que je ne suis pas les chapitres, mais que je les reconstruis d'une certaine manière) le livre est construit sur deux thèses sur lesquelles je vais revenir très rapidement, puisqu'elles ont été très largement décrites.

Une première thèse est la transformation du travail telle qu'elle s'opère depuis la fin des années 1970. Comme on ne sait pas quand elle commence, cela nous arrange, car nous ne sommes pas obligés de la dater précisément. Vous appelez cette transformation une « forme de néofordisme ». Juste une parenthèse : autant je trouve que ce terme est juste, autant je trouve qu'en même temps il faut dire aussi qu'il y a du post-fordisme, parce que je crois que, fondamentalement, la notion de *lean management* se construit aussi contre l'ancien modèle. C'est-à-dire contre un modèle qui est pensé comme étant trop figé et trop prédictif. Le *lean management* est donc à la fois effectivement la continuité et, de ce point de vue là, l'usage de néofordisme est juste mais, en même temps je crois que c'est à la fois du post et du néofordisme. Vous décrivez ce modèle à de nombreuses reprises et on pourrait le résumer de la manière suivante : c'est une espèce d'extension généralisée d'une rationalisation du travail. Donc c'est encore et toujours cette même rationalisation du travail qui va être de nouveau travaillée afin d'accroître systématiquement et autant que faire se peut ce qu'on pourrait appeler la profitabilité, donc les rendements, comme vous l'avez bien rappelé. Au fond, ce sont tous ces temps morts qui deviennent ou qui apparaissent de plus en plus insupportables et qu'on va aller chasser.

La deuxième thèse est évidemment celle qui porte le titre, c'est-à-dire cette fabrication d'un homme nouveau. Vous dites à plusieurs reprises que ces nouvelles formes d'organisation du travail qui reposent fondamentalement sur la notion d'implication contrainte vont conduire à une transformation anthropologique de l'homme dont la caractéristique essentielle, dans ce que vous proposez, est une adaptation aux exigences de l'efficacité productive. Au fond, c'est cela l'homme nouveau. C'est celui qui va être contraint, justement, d'« implication contrainte ». Il va être contraint de se plier à l'exigence de l'organisation et, en particulier, de la rationalisation.

La première thèse est au fond l'essentiel du livre. C'est pour cela que je ne suis pas les chapitres, parce qu'on la retrouve à plusieurs moments. Je n'y reviens pas, mais elle est articulée autour de deux sous-chapitres. D'une part, la description des transformations du travail dans l'industrie et, de ce point de vue là, c'est la partie la plus convaincante et la

plus éclairante du livre, peut-être parce que c'est l'industrie que je connais le mieux et parce que je préfère et que je comprends mieux l'industrie aux services. Une deuxième sous-partie analyse aussi les services avec effectivement un point majeur qui est de dire qu'on retrouve ce *lean management* aussi bien que dans l'industrie. C'est assez classique et attendu et vous défendez là le point de vue que c'est aussi dans les services que l'on va le retrouver. Ce qui est mis en avant ici, c'est le moteur que représente la *lean production* et vous nous dites que la *lean production* est le point d'orgue de la rationalisation du travail. Elle va se traduire par une exigence constante à tous les étages et à tous les stades du travail. C'est une exigence d'efficacité, de réactivité, une sorte de mécanisme d'accélération qui ne cesse de s'accroître et une pression constante exercée à la fois par l'encadrement, les pairs et les clients sur le travail et, donc, bien entendu, sur ceux qui exécutent le travail. Au fond, c'est une logique qui conduit à une sorte d'exigence de performance vers la rentabilité à tous les niveaux, ce que vous résumez parfois à l'idée d'une sorte d'ultralibéralisme.

Au fond, cette première partie reprend et complète très largement votre ouvrage précédent sur la chaîne invisible où ce qui était au cœur, c'était l'analyse de cette notion de flux tendu.

La deuxième thèse du livre est donc l'idée d'un homme nouveau qui en serait la conséquence. C'est la raison pour laquelle je pense qu'il y a une lecture fonctionnaliste et critique derrière. Cet homme nouveau est la conséquence de cette double face de l'implication contrainte. Une double face, parce que ce qui va la caractériser à travers la notion de flux tendu, c'est ce que vous formulez en disant que c'est l'objectivation de l'obligation de se mobiliser dans le travail par la contrainte du flux. Au fond, c'est de dire qu'on ne peut pas lâcher le travail, parce que les risques vis-à-vis de la production, du collectif, des pairs, du client, sont tels qu'on est obligé de s'engager. Ils se traduisent aussi à travers un assez long chapitre tout à fait intéressant sur la question de l'évaluation. Les nouveaux modes d'évaluation aujourd'hui dans le cadre du travail vont conduire les salariés à adopter les objectifs tels qu'ils leur sont assignés. D'où cette ruse qui s'opère à tout instant de faire comme si c'était mes objectifs. C'est-à-dire que, au fond, on en vient à oublier que ces objectifs nous sont imposés d'une manière ou d'une autre, formellement ou informellement. Ici, peu importe puisque, en réalité, on n'a plus besoin de me le rappeler, car je sais ce que je dois faire ou que je dois être à l'heure. Ici, c'est l'idée que nous avons totalement intériorisé cette notion, ce que Vincent de Gaulejac dans son livre *La société malade de la gestion* a appelé l'« aliénation ». C'est-à-dire que, au fond, nous n'avons plus besoin de nous rappeler ce que nous devons faire, parce que nous l'avons intériorisé.

À partir de là, je voudrais principalement avoir une sorte de discussion un peu critique sur cette thèse de l'homme nouveau et je la ferai par rapport à trois notions dont vous verrez qu'elles sont *a priori* totalement contradictoires.

Premièrement, il me semble que si on adhère à la thèse de l'homme nouveau, votre position n'est pas assez radicale parce que, d'une certaine manière, dans la définition que vous donnez de l'homme nouveau, ce qui le caractérise néanmoins c'est qu'il s'arrête aux portes du travail. Au fond, vous nous dites que le *lean management* va transformer un individu qui va être obligé de se soumettre aux contraintes du travail en les intériorisant, mais vous ne définissez pas un « Homme nouveau » dans sa totalité. Il s'arrête toujours aux portes du travail. De ce point de vue, vous mobilisez curieusement très peu un certain

nombre de thèses et de travaux qu'on pourrait relier, pour faire vite, aux thèses de l'École de Francfort et de ce qu'on a aussi appelé la critique de la culture de masse. Je pense notamment à Christopher Lasch et Herbert Marcuse mais aussi à Richard Sennett, y compris le Sennett de ses derniers travaux. Qu'est-ce que nous disent ces auteurs ? Dans les années 1960 – 1970, ils nous disent au fond que cette rationalité va produire un individu très particulier justement, qui va perdre son statut d'individu, parce que c'est un individu vide, creux, manipulé, etc. Les travaux de Sennett, Marcuse et Lasch sont pleins de ces formules. Par exemple, Richard Sennett, dans un ouvrage qui s'appelle *Le travail sans qualités*, fait l'hypothèse que ces nouvelles formes de travail appartiennent à la flexibilité. La flexibilité qu'il décrit n'est pas très loin de la notion de flux tendu. Il nous dit que cela produit ce qu'il appelle une érosion du caractère (« caractère » au sens anglo-saxon du terme), c'est-à-dire une érosion de la personnalité. Ce capitalisme flexible, selon l'expression de Sennett, construit un individu instable et incapable de s'engager. Ce que je veux dire par là, c'est que cette thèse de l'homme nouveau s'arrête curieusement aux portes du travail. Qu'en est-il par rapport à ces perspectives qui nous disent qu'au-delà même du travail, c'est bien une autre fabrication d'un individu qui perdrait toute texture ? De ce point de vue, quelqu'un comme Alain Ehrenberg dans *La fatigue d'être soi*, mais dans des positions évidemment beaucoup moins radicales, suggère ce type d'effets quand il nous dit que la dépression est la conséquence de la manifestation et de l'injonction d'être à la hauteur qui produit là aussi un être qui est en panne ou qui est toujours menacé par la panne.

Ici, la question que je me pose est : quel est le véritable visage de cet homme nouveau ? Et, de ce point de vue, curieusement, y compris dans les derniers chapitres sur les perspectives politiques, on en dit au fond assez peu. Vous parlez beaucoup plus d'effets sociaux que de la construction d'un individu, puisque vous nous parlez beaucoup plus du chômage, de la pauvreté, de la pollution, de la dégradation des milieux urbains, de la « mal bouffe ». D'un monde qui s'effondre au fond et dont il n'y a pas véritablement de portrait. Il ne s'agit évidemment pas de contester ces diagnostics, mais on ne sait pas si cela dessine véritablement un homme nouveau au sens anthropologique tel que vous le proposez.

Ma deuxième remarque par rapport à cela : c'est qui l'homme nouveau ? Là aussi j'ai été un peu embarrassé par votre référence aux travaux de Lacan et à la notion de faille narcissique. Je ne les discuterai pas en tant que tels, parce que je ne suis pas compétent sur le bien-fondé de cette thèse, mais ce qui m'étonne, c'est l'idée même de la mobiliser, parce que vous nous dites en reprenant cette notion de faille narcissique, qu'il y a des trajectoires psychiques comme formes de résistance ou de fragilité de l'individu. Il y a donc, et c'est la figure que vous reprenez à votre compte entre le chêne et le roseau. Il y a donc ceux qui vont avoir une trajectoire affective ou psychique structurante et qui vont pouvoir surmonter les épreuves qu'ils vont rencontrer. Ils vont donc pouvoir surmonter ces injonctions paradoxales - c'est donc plutôt le roseau - et qui ne vont pas trop mal s'en sortir. Au contraire, il y a ceux qui, dans leur enfance, si l'on reprend le cadre d'analyse de la trajectoire psychique, ont eu des blessures narcissiques et qui vont être mis en difficulté. Ce sont eux qui vont souffrir et c'est à eux auxquels vous renvoyez lorsque vous évoquez à plusieurs reprises tous les risques socio-psychiques, quelles que soient la nature et la gradation de ces risques et de ces problèmes. Au fond, nous avons deux figures : le chêne qui est celui qui ne parvient pas à résoudre cette disjonction et qui va donc casser comme le raconte la fable et, au contraire, le roseau qui va pouvoir non pas résoudre les tensions auxquelles il est confronté, mais qui va parvenir à s'en extraire. La

question que je me pose donc c'est que, curieusement, l'interprétation que vous nous proposez est que cet homme nouveau se construit négativement sur un point d'appui qui est paradoxalement hors travail. Au fond, on pourrait dire que le travail n'a pas grand-chose à faire là-dedans. Si j'étais radical dans la lecture, je dirais que les choses se sont jouées avant dans cette faille narcissique. Il se trouve qu'ils vont rencontrer le travail et le travail va être un révélateur de cette faille narcissique et j'imagine que des personnes compétentes en psychanalyse diraient peut-être qu'on n'a pas nécessairement besoin du travail et qu'il y a bien des éléments qui peuvent faire aller les individus du côté du chêne ou du roseau. La question que je me pose ici c'est a-t-on besoin du travail, d'une certaine manière, pour savoir si cette fragilité était déjà présente ? Est-ce que le travail n'est qu'un révélateur quasiment au sens photographique du terme de cette faille narcissique ? Est-ce qu'on ne pourrait pas dire la même chose hors du travail ? Est-ce que le travail vient aggraver ou pas cette faille ?

Troisième et dernier élément, à l'inverse de ce que j'ai dit précédemment : si j'ai dit que la thèse n'était pas assez radicale, il me semble en même temps que la thèse est peut-être trop radicale. C'est la raison pour laquelle je souhaiterais revenir sur cette proposition de fonctionnalisme critique et sur cette logique d'emboîtement.

Ce qui est dit ici dans votre ouvrage et qui m'a beaucoup frappé, c'est la défense (mais qui est parfaitement bien argumentée de ce point de vue là) de l'idée que tout s'emboîte. Il y a une espèce de logique d'emboîtement. Tout fait système, comme vous le rappelez à plusieurs reprises, et tout fait sens. D'ailleurs, le livre s'attaque très souvent de manière assez frontale à tout ce que vous appelez la « microsociologie ». De ce point de vue, je pense que dire que Jean-Pierre Durand mobilise de la microsociologie, ce n'est pas possible, puisqu'il nous dit au contraire que la microsociologie, ce n'est pas sérieux. Ce n'est pas sérieux, non pas parce que les gens font mal leur travail, mais tout simplement parce que la microsociologie est aveugle à ce qui organise et qui orchestre ces questions, c'est-à-dire ces logiques de systèmes.

Le problème, c'est que j'aurais bien aimé avoir une discussion non pas exclusivement sur la question de la microsociologie, mais sur une sociologie que l'on pourrait appeler « post fonctionnaliste ». Ici, je ne pense pas du tout à l'interactionnisme. Je pense beaucoup plus à toute une sociologie que je ne sais pas dater et qui part du principe qu'il y aurait aujourd'hui une sorte de dissociation entre ce que l'on pourrait appeler « acteurs et systèmes » au sein des logiques d'action. C'est-à-dire qu'ils ne contestent pas ce que vous décrivez du point de vue de l'organisation avec cette hyper rationalisation du travail *via* le flux tendu et *via* « l'implication contrainte », mais, d'une certaine manière, qui dissocie un mécanisme qui s'impose aux individus et la manière dont les individus peuvent éventuellement éprouver, analyser et donner sens aux situations. On pourrait citer un grand nombre d'auteurs, mais ce n'est pas ici le plus intéressant. Il me semble qu'il y a aussi aujourd'hui une approche, que ce soit du côté du travail, mais plus généralement dans la sociologie, qui essaie de s'intéresser à quel type d'individus est fabriqué aujourd'hui soit en positif, soit en négatif dans nos sociétés contemporaines, qui part du principe que les individus ou les acteurs ne sont jamais uniquement réductibles aux logiques du système qui s'imposent à eux, d'une part. D'autre part, que ces logiques mêmes du système ne sont pas nécessairement aussi cohérentes et aussi logiques que vous les présentez. Par bien des aspects, le système est aussi incohérent et on l'éprouve quotidiennement, soit en tant que sociologue dans les études à travers le regard qu'on

peut avoir sur le travail, soit en tant qu'individu, citoyen ou acteur dans notre vie quotidienne.

Ici, la question que je me pose, c'est par exemple quelle place fait la thèse de l'homme nouveau par rapport à un ensemble de nouveaux acteurs qui ont émergé depuis maintenant de longues années sur la scène sociale et politique. Je pense par exemple aux femmes et à toutes les problématiques aujourd'hui autour des minorités visibles. Ce n'est pas pour vous reprocher mais beaucoup plus sur le fait qu'on a aujourd'hui des acteurs qui émergent et qui se caractérisent par une forme de distance critique par rapport à un ordre dominant. Au fond, on a le sentiment que les scènes sur lesquelles ils émergent échappent en partie à la logique même du travail. La thèse de l'homme nouveau sous-entend qu'il y aurait une espèce de recouvrement. Or il y a des acteurs qui émergent. Cela ne veut pas dire que ces mêmes minorités visibles ne soient pas prises par les contraintes et par les injonctions paradoxales du travail. Il n'empêche qu'il émerge des contestations et une distance critique qui se font en parallèle et quelquefois aussi contre le travail.

Je vais faire un raisonnement peut-être compliqué qui consisterait à dire que parce que la thèse n'est au fond pas assez radicale, elle devient trop radicale. Je veux dire par là qu'on a le sentiment qu'elle hésite entre s'arrêter aux portes du travail, ce qu'il me semble qu'elle fait majoritairement, ou bien essayer de recouvrir un ensemble d'expériences qui vont au-delà du travail. C'est là où on ne sait pas toujours où se situe la thèse. Est-ce qu'elle s'arrête au travail ou est-ce qu'elle prétend nous dire quelque chose de l'individu contemporain dans son ensemble et dans nos sociétés, que ce soit ici ou ailleurs, mais ce que vous décrivez est principalement dans le monde occidental. Finalement, à l'image de l'idée de la société aujourd'hui telle qu'on peut essayer de la comprendre et de l'analyser, est-ce qu'on a véritablement encore intérêt à appréhender le travail comme étant un ensemble nécessairement intégré et cohérent qui définirait l'ensemble de la société et ce que font les individus au sein de cette société. Il est évident, et je terminerai sur ce point, qu'aujourd'hui le travail reste d'une certaine manière toujours un drame, d'abord évidemment pour ceux qui n'ont pas de travail, pour ceux pour qui le travail ne fait pas sens, pour ceux qui le subissent de manière directe ou indirecte mais, en même temps, il est tout aussi possible de dire ce qu'il ne vient pas affaiblir.

J'ouvre une parenthèse très brève : je ne sais pas si certains d'entre vous ont lu un livre qui est sorti récemment et que j'ai trouvé merveilleux de Giulia Mensitieri qui s'appelle *Le plus beau métier du monde* sur les métiers de la mode. C'est extrêmement intéressant. Je le résume brièvement et j'espère ne pas trahir son ouvrage. C'est quelqu'un qui s'est intéressé aux personnes qui travaillent aujourd'hui dans la mode, mais qui ne sont pas celles à qui on s'intéresse habituellement, c'est-à-dire les petits métiers de la mode. Elle s'est intéressée à toutes les personnes qui gravitent autour de la mode et qui ne rêvent que d'une chose : de rentrer dans la mode, en particulier les photographes, les personnes qui font les mises en scène des défilés, les mannequins qui ne sont pas des *top models*, etc., soit des personnes qui fabriquent aussi la mode et dont la caractéristique majeure, si on en croit son étude, est que ce sont des personnes qui ne sont quelquefois jamais payées, très souvent extrêmement mal payées et dans une situation tout à fait étrange par rapport au travail, parce qu'ayant parfaitement conscience du degré d'exploitation auquel elles sont confrontées. Il n'empêche que l'attraction et l'idée même d'en faire partie sont plus fortes que le reste. Elle montre de manière très fine ces aspects-là et l'idée d'une seule et unique simple aliénation, *via* les images ou les symboles, n'est évidemment pas suffisante

pour comprendre cette espèce de relation extrêmement ambivalente, parce que les personnes en font à la fois partie et pas partie. Tout cela pour dire que dans ce qu'elle propose et dans ce que d'autres travaux peuvent proposer sur le travail contemporain, c'est cette disjonction où le sens du travail et la relation au travail ne sont pas nécessairement donnés par les seuls mécanismes tels qu'on peut les observer.

Ma question majeure concernant cet homme nouveau, c'est : ne reste-t-il pas prisonnier de la perspective qu'on serait encore et fondamentalement dans une sorte de ce que certains avaient appelé une « civilisation du travail », c'est-à-dire d'un travail au cœur même de l'organisation totale et complète d'une société ? C'est là où je n'en suis pas toujours sûr. Par exemple, je terminerai sous forme de provocation sur le fait que, aujourd'hui, pour réparer les incohérences de la *lean production* et atténuer les effets de la *lean production*, des sujets que vous évoquez dans vos deux derniers chapitres et en particulier dans la version gris anthracite qui est franchement noire et l'autre rose qui est gris foncé plus que rose. Est-ce que réparer cette *lean production* aiderait finalement à résoudre par exemple la crise du politique ? Je n'en suis pas sûr. Est-ce que cela aiderait à résoudre par exemple la crise des banlieues ? Évidemment, c'est une provocation de le poser comme cela, mais comme vous le suggérez dans cet homme nouveau, c'est aussi une piste que je vous propose.

INTERVENTION DE JEAN-PIERRE DURAND

Je vous remercie tous les deux pour toutes vos questions et tous vos débats et je remercie évidemment le RT 30 de m'avoir invité à venir parler de ces sujets.

Je vais prendre les questions dans le sens chronologique pour ne pas aller dans toutes les directions, car ce serait dommage.

Je vais commencer par le sujet de l'« Homme nouveau ». Pourquoi être passé par ce biais ? J'avais fait un ouvrage sur la chaîne invisible qui montrait tout ce qui relevait de la *lean production*. Arrive un moment où il y a quand même un problème : dans quasiment les mêmes situations, il y a des hommes et des femmes qui s'en sortent et d'autres qui craquent. C'est quand même un vrai problème. Là, on ne peut pas seulement passer par des trajectoires sociales ou familiales pour le comprendre. Cela me gênait de m'arrêter là, parce que ça ne serait pas suffisant. Cette question me touche beaucoup, parce que cela rejoint un peu l'idée d'« implication contrainte ». L'implication contrainte, qui est tout de même un concept un peu essentiel dans la chaîne invisible, est évidemment un oxymore : l'implication contrainte. Il y a eu la servitude volontaire auparavant, mais c'est quand même une vraie question. On va au travail et on s'engage, parce qu'on ne peut pas faire autrement, mais, en même temps, on trouve des satisfactions dans cet engagement. C'est cela l'important et c'est pour cela qu'on l'accepte. Il y avait donc plus qu'un paradoxe, une sorte de contradiction à l'oxymore. Je voulais donc voir comment cela fonctionnait au niveau des individus pris dans leur trajectoire et socialement. Voilà pour le premier point.

Deuxièmement, je voulais sortir du travail et il y a au moins un chapitre sur la consommation qui montre que dans la consommation, il y a la reproduction du même phénomène d'insatisfaction par rapport à ce qui est attendu dans la consommation. Je ne veux pas parler d'une voiture qui tombe en panne, cela ne m'intéresse pas vraiment. Cela ne m'intéressait pas vraiment de parler des biens, mais plutôt des services. L'idée est donc de partir de la difficulté à rationaliser les services, en particulier les services à la personne. Qui dit difficulté ou quasi-impossibilité de rationaliser les services, dit aussi la quasi-

impossibilité de faire des profits dans les services à la personne. Pour le capitalisme, c'est quand même un peu gênant d'avoir un secteur grandissant dans lequel on ne peut pas faire de profit ou où il est très difficile d'en faire. C'est donc là qu'on a inventé toutes les plateformes, tout ce qui relève de l'internet et qui est automatisé. À chaque fois que vous avez besoin de résoudre une question, cela prend à peu près dix fois plus de temps qu'il y a vingt ou vingt-cinq ans si vous voulez avoir accès à un service à la mairie, alors que tout est automatisé et dématérialisé. Tout est devenu plus compliqué et, surtout, s'il y a un grain de sable dans l'affaire, c'est fichu ! Il y a là une insatisfaction qu'il faut pouvoir surmonter, sinon on en meurt. Il y a pour moi une sorte de parallélisme entre la consommation et le travail et comme les salariés sont des consommateurs et que les consommateurs sont des salariés, on voyait bien que c'était les mêmes hommes et les mêmes femmes¹.

Nous avons donc une homothétie entre les deux et je ne savais pas comment la traiter mais, en même temps, je sentais qu'il y avait quelque chose. Cela étant, quand on écrit un ouvrage, il faut quand même qu'il y ait un fil rouge et une thèse générale, sinon on s'ennuie. La narration dans un ouvrage est un problème. On peut faire des chapitres qui se suivent, mais cela embête tout le monde. Il faut qu'il y ait quelque chose qui puisse ficeler la narration. J'ai donc choisi l'homme nouveau parce qu'il est nouveau. Ce n'est pas la reprise de l'homme nouveau soviétique ou du III^{ème} Reich, c'est l'homme nouveau tiré de Gramsci qui avait montré qu'il y avait un homme nouveau dans la discipline et uniquement dans la discipline, au sens de discipline presque « scolaire ». Aujourd'hui, ce n'est plus du tout cela. C'est bien plus subtil. Quand on dit par exemple « mobilisation de la subjectivité », ce qui est quand même le cas, puisque vous la rencontrez partout, ce n'est quand même pas de la discipline au sens gramscien du terme. On pouvait donc reconstruire un homme nouveau au niveau théorique à partir de la nouvelle situation.

La première question est donc est-ce que cet homme nouveau est vraiment nouveau ? Bien sûr que non. On pourrait même aller plus loin. Il y avait un livre assez amusant dont j'ai oublié le titre et qui a 30 ou 40 ans sur le capitalisme et la frustration. C'était un livre assez amusant qui montrait que quoi qu'il arrive, on est frustré. Je ne voulais pas utiliser le terme « frustration », qui est un raccourci qui ne dit pas grand-chose et qui est un peu manichéen. C'est pour souligner en même temps que ce n'est pas un phénomène totalement nouveau. Simplement, cela gagne en profondeur et pas seulement en ampleur et c'est en ce sens que c'est nouveau. De ce côté-là, je reste un peu marxiste. Arrive un moment où le quantitatif se transforme en qualitatif et il y a quand même eu quelque part un durcissement et un approfondissement. Si vous êtes dans des situations d'attente et que ces attentes ne sont pas satisfaites ou satisfaites qu'à moitié au travail ou dans la consommation, vous êtes évidemment amenés à vous reconstruire. C'était cela l'idée : se reconstruire dans un système que j'ai appelé « clivé ». C'est-à-dire qu'il y a des attentes : tout le système du *lean management*, du management et des évaluations, soit tout le système qui nous entoure au travail, est un système qui construit des attentes, puisqu'il n'y a plus de mobilisation par la discipline ou par la contrainte. Il y a une mobilisation par la participation et par l'engagement de chacun d'entre nous, d'où déjà les premières réponses à la question du pourquoi les enseignants-chercheurs et les chercheurs travaillent le dimanche. C'est quand même une question qui subsiste. C'est un engagement

¹ Homme nouveau, c'est évidemment aussi Femme nouvelle.

de tout le monde et à tout moment. Cet engagement, qui est lié à des attentes, ne conduit pas toujours au respect de ces attentes et, donc, à leur satisfaction.

Le deuxième point c'est qu'il faut bien accepter cette situation, sinon, on tombe malade. Je n'aime pas le terme de « souffrance au travail », parce qu'il est mal utilisé, mais au moins de « mal-être au travail », d'arrêts de travail, de pathologies, etc.

C'était donc cela l'idée et cela construit bien un homme pas totalement nouveau, mais un homme ou une femme qui doit tenir face à une impossibilité de tenir. Plus tard, je ferai peut-être quelque chose cette fois sur cette impossibilité de tenir, malgré les contraintes et les attentes non satisfaites. Cela conduit aujourd'hui à ce que j'appelle une impossibilité d'agir. Ce constat d'impossibilité d'agir est intéressant, parce que c'est une sorte d'oxymore, puisque l'action est toujours possible, qu'on n'y arrive pas. Je pense que c'est un concept riche que nous permet aussi de comprendre ce qui se passe actuellement.

Sur les troubles socio-psychiques, je ne sais pas si vous partagez mon point de vue, mais pour moi, les risques psycho-sociaux sont quand même exagérés et je trouve que c'est une manipulation extraordinaire de nous faire croire qu'il y a des risques. Il y a des troubles musculosquelettiques, mais il y a aussi des risques psychiques alors que, pour moi, quand les gens se suicident, on est quand même passé au-delà du risque. Il y a aussi l'ordonnancement des deux mots « psychique » et « social » et vous savez très bien qu'à chaque fois qu'il y a des difficultés dans l'entreprise ou dans l'administration, on va tout de suite chercher dans la famille ce qui ne va pas pour dire que c'est une question psychique avec sa femme, ses enfants ou sa grand-mère et que ce n'est pas du tout une question d'organisation du travail. Je voulais revenir aux causes fondamentales. Quand on ne se sent pas bien ou qu'on se suicide au travail, c'est quand même bien le travail qu'on doit remettre en cause. Remettre le travail en cause, ce n'est pas le travail en tant que tel, mais bien l'organisation de la production et du travail qui est remise en cause.

Sur le comptage, je suis assez d'accord sur le fait que ces problèmes de suicide au travail ou de souffrance vécue au travail sont une vraie question. C'est d'ailleurs tellement une vraie question que je crois avoir cité Ehrenberg qui dit au détour d'une phrase : « *Au fond, la souffrance au travail, c'est une mode* ». C'est quand même un peu dur, mais il montre que c'est parce qu'on les compte que cela devient une mode. Cela m'a mis la puce à l'oreille et j'ai beaucoup discuté avec mes collègues britanniques. Je me suis rendu compte, même si je ne pouvais pas le mettre dans le livre parce qu'il était déjà fait, que, de fait, les questions de troubles socio-psychiques en Grande-Bretagne ne sont traitées que depuis 2 ou 3 ans. Cela veut dire qu'ils ont dix ans de retard sur nous. Il y a les mêmes problèmes, mais ils ne sont pas vus, pas étudiés et pas travaillés. Cela donne raison au caractère un peu relatif des pathologies au travail et de leur mise en évidence dans un système qui est différent d'un pays à l'autre. Je suis donc assez d'accord pour dire qu'il est difficile de compter, de faire des comparaisons et, surtout, de trouver les causes, mais il faut tenir compte du fait qu'il y a au moins un ressenti largement partagé de la croissance d'un mal-être au travail pour de nombreuses raisons qui sont aussi paradoxales puisque, comme vous le savez, ce sont les Français qui se plaignent le moins de leur travail par rapport aux autres pays. C'est un peu compliqué.

Sur ce clivage : pour ceux qui n'ont pas lu mon ouvrage, je lis juste une petite citation. Après avoir analysé la *lean production*, j'ai écrit : « *Pour satisfaire ces exigences contradictoires, le rapport salarial et, plus concrètement, l'entreprise fabriquent cet homme nouveau qui combine désir d'agir ou de faire, excité par ses propres initiatives tout en étant*

sans cesse bloqué dans celles-ci par une organisation et une hiérarchie qui l'estropient, mais auxquelles il voue son attachement. Ainsi la première thèse que nous allons soutenir est celle de la constitution à travers le travail par le travail qui organise d'une certaine manière aujourd'hui l'homme nouveau ainsi façonné qui vit ses exigences contradictoires dans l'exercice de son travail. L'homme nouveau est donc clivé, disjoint entre l'expression de lui-même et la réalisation de soi, d'une part, et d'autre part, le cadrage de son activité par une organisation hétéronome dont il perçoit qu'elle pourrait être moins rigide ». Voilà pour résumer cette question et pour revenir sur ce clivage.

Une question qui n'en était peut-être pas une, mais qui était sous-jacente : l'objectif du livre est de relier la nouvelle période du capitalisme, parce qu'après le capitalisme marchand et industriel, nous sommes rentrés dans un capitalisme financiarisé. Ce n'est pas d'aujourd'hui. Cela commence au début du XX^{ème} siècle mais, aujourd'hui, on voit quand même bien ce que cela signifie. Le capitalisme financiarisé représente 13 fois le PIB mondial en spéculations financières. Cela n'a donc plus rien à voir avec ce qui se passait au début du XX^{ème} siècle. Donc, comment passer des exigences de la sphère financière à des contraintes dans l'économie réelle sur les managers de l'économie réelle qui eux-mêmes les répercutent au niveau de l'organisation de la production et du travail ? Ce lien n'est pas facile à faire et je ne suis pas forcément un spécialiste de l'économie financière, tant s'en faut, mais il faut quand même le faire. Comment c'est médiatisé ou médié par tout un tas de systèmes qui redescendent. C'est d'ailleurs un peu le métier du RT 30 de travailler sur ce sujet. Là, on arrive donc à des contraintes. C'était donc une volonté de montrer que, en fin de compte, cet homme nouveau ne naît pas seulement du travail, il naît d'impositions financières médiées.

À propos du travail, vous disiez tout à l'heure que ce n'est pas dans la nature du travail d'être satisfaisant. C'est un vrai débat qui n'aura jamais de fin, mais ce n'est pas grave. Il reste que, pour moi, le travail occupe quand même un petit tiers de la journée et une petite moitié de la journée éveillée. Ce n'est évidemment pas 50 %, mais environ 30 % du temps éveillé, mais c'est structurant et c'est cela qui m'intéresse. Le travail et l'emploi (car il faut dissocier travail et emploi) sont structurants de la vie sociale et de la vie psychique. C'est ma thèse. Donc si on passe un certain temps au travail, on ne peut pas ne pas y trouver quelque satisfaction. Cela n'a pas été forcément vrai sous le fordisme, bien sûr, mais il faut voir comment les salariés évacuaient leur mental du travail et comment, pour certains d'entre eux, il y avait toujours une possibilité de promotion et de sortir justement du travail répétitif. D'autres ne voulaient pas en sortir, mais on sait pourquoi. Donc, pour moi, même s'il n'est pas dans sa nature d'être un travail intéressant et satisfaisant dans le capitalisme, il faut bien qu'on trouve des moyens d'être bien au travail pour survivre. C'est là que cela devient subtil avec la *lean production* et dans le capitalisme contemporain, parce que ce n'est pas le travail qui n'est pas intéressant, mais c'est parce que le travail reste répétitif et monotone pour la plupart des salariés et c'est insupportable. La force de la *lean production* est de rendre le travail intéressant par les relations sociales introduites pendant le travail.

Pour donner un exemple : quand ils ont fermé l'usine d'Uddevalla j'ai visité l'usine Volvo de Göteborg. J'étais avec une dame qui disait : « Uddevalla, c'est dommage ! C'était formidable ! ». On visite l'usine. On rencontre un ancien ouvrier d'Uddevalla et on va lui demander ce qu'il en pense. Il nous dit tranquillement : « De toute manière, monter des voitures est tellement ridicule et bête que cela soit à Uddevalla (avec un système que vous

connaissez, épanouissant, etc.) ou Göteborg (qui était vraiment une usine fordienne), c'est la même chose. ». La dame qui m'accompagnait est tombée de très haut. On peut essayer de rendre le travail intéressant, mais quand on monte des voitures ou qu'on travaille dans certains bureaux, le travail ne peut pas être intéressant. Pour moi, c'est ce qui va se passer autour de l'acte de production qui devient plus important et plus intéressant que l'acte de produire des biens. Voilà pour répondre à votre question sur la satisfaction.

Sur les dispositifs d'évaluation individuelle, j'ai deux réponses. La première réponse est que je me suis longtemps posé la question suivante en me rendant compte qu'il y avait des dispositifs d'évaluation individuelle et que les promotions individuelles ou les avancements n'avaient rien à voir ni dans le calendrier, ni dans les faits avec l'évaluation. On voit cela une, deux, trois, dix fois. Je me suis demandé pourquoi ils faisaient des évaluations, puisqu'ils ne s'en servaient pas. Évidemment, la réponse est dans la question : tout simplement parce qu'à travers les modalités d'évaluation, on fait intégrer au salarié quel qu'il soit, dans la fonction publique ou dans le privé, les objectifs de l'entreprise par un savant découpage. Ce découpage se termine évidemment par une évaluation qui porte à 50 % sur les comportements et non pas sur les résultats du travail. À travers les évaluations, on comprend comment on intègre les valeurs de l'entreprise pour se comporter comme l'entend le management. On comprend donc que les évaluations ne servent strictement à rien, sauf à faire intégrer les valeurs de l'entreprise ou du management. Quand on a compris cela, cela transforme évidemment complètement l'analyse de la nature de l'évaluation. Je ne pense pas que les évaluations puissent servir à d'éventuelles reconnaissances par d'autres, parce que ce n'est pas l'objectif et que quand on veut se faire reconnaître par d'autres, on s'y prend autrement. Si on veut se faire reconnaître par le management, on s'y prend d'une manière et si l'on veut se faire reconnaître par les pairs, on s'y prend d'une autre manière. La plupart du temps, ce n'est pas conciliable, donc il faut un peu choisir son camp. Pour moi, la reconnaissance est un concept creux et du sens commun mais, quand on veut travailler dessus, quels sont les éléments de la reconnaissance ? À la place de « reconnaissance », je préfère qu'on travaille sur les identités professionnelles, ce qui devient intéressant. J'ai aussi emprunté le concept d'« idéal de métier », parce que ce dernier est assez riche. On voit qu'avec cela, on se construit un idéal de métier et on voit ce qu'est un idéal de métier. C'est extrêmement riche. C'est une espèce de compactage de ce qui vient du management et des impératifs managériaux. Ces derniers ne constituent pas un idéal de métier, ce n'est pas possible. C'est la culture locale, la culture professionnelle et ce sont les normes établies localement parce que, dans le travail, on établit des normes locales. C'est ce que l'on peut quelquefois appeler « l'ambiance de travail ».

Je préfère donc qu'on parle d'identité professionnelle plutôt que de reconnaissance, parce que la reconnaissance est un terme très vague, alors que l'identité professionnelle a des composantes qui se combinent.

Dans le même sens, cela répond à la question de fond sur la place de l'acteur et du système. Je pense qu'il y a vraiment des acteurs, sinon, on s'ennuierait dans la discipline et cela n'aurait pas de sens. J'ai fait tout un long chapitre sur les jeux sociaux en reprenant bien sûr Burawoy mais, en montrant comment cela marche. Les jeux sociaux, c'est formidable ! C'est de la vraie microsociologie. Cela ne me dérange pas d'en faire, à condition qu'elle soit rattachée au reste qui remonte donc jusqu'à la financiarisation. La microsociologie ici, c'est de comprendre comment on entre en compétition. Ce n'est pas une vraie

compétition, mais c'est une compétition où les jeux sociaux ne portent que très rarement sur les objectifs de l'entreprise. Ce sont des jeux sociaux qui sont presque du para-travail, ils sont à côté du travail. Il arrive de temps en temps que des salariés, comme chez Michael Burawoy, où les gens se querellent pour faire mieux que mieux. À la fin de la journée, ils avaient fait deux fois plus de pièces que les jours normaux. Vous imaginez donc tout ce qui se passe après. Ces jeux sociaux sont vraiment intéressants si on sait les replacer non pas comme outils de mobilisation au service de l'entreprise, mais comme outils de mobilisation au service de la satisfaction de soi et de son travail.

Pour terminer, comme le dit Jean-Daniel Reynaud, ce qui est important dans les jeux sociaux, ce ne sont pas les jeux en eux-mêmes, mais ce sont les jeux sur les règles du jeu. Là, cela n'en finit plus, puisque vous jouez et vous fixez des règles, puis après on discute des règles et ce sont souvent des discussions informelles. Tout cela donne un pouvoir de mobilisation dans le travail qui semble intéressant.

Vous aviez une remarque sur la perversion dans la bibliométrie. C'est exactement cela, on est bien dans les jeux sociaux. Personne ne nous y oblige, mais on ne voit pas comment on pourrait y échapper. C'est même d'une gravité extrême de voir comment fonctionne les instances d'évaluation dans le monde de la recherche et comment on tombe dedans. Là, cela peut être de la reconnaissance, mais dans le sens péjoratif du terme et ce n'est pas très intéressant. En revanche, c'est une compétition interindividuelle qui ressemble étrangement à l'idéologie libérale, parce que ce qu'il est important de prendre en considération aujourd'hui, quand j'entends : « *La société s'est individualisée* » ou « *L'individualisme domine dans la société* », cela m'énerve considérablement, parce que les mêmes peuvent vous parler quinze minutes après du communautarisme. Il faut savoir ! Ce qui se passe, c'est que l'idéologie libérale qui est celle de la compétition et de la concurrence est descendue jusqu'en bas et que la compétition est organisée entre chacun d'entre nous et de la même manière dans les entreprises. Peut-être que le terme d'« idéologie libérale » n'est pas bien choisi, mais tout est quand même organisé en termes de compétition, y compris à travers les différenciations, mais elles ont aussi leurs limites.

Pour répondre à cette question posée autour de Thompson, je suis d'accord que ce n'est pas tout à fait nouveau, mais c'est aussi l'idée de la thèse qui doit traverser l'ouvrage. J'ai longtemps hésité à utiliser le terme « anthropologique » pour dire que c'était une rupture parce que c'est peut-être un peu exagéré mais, une fois de plus, il faut avoir une thèse, sinon, on s'ennuie. Concernant la réponse sur la différence entre le discours et la mise en œuvre, c'est que je pense que je travaille plutôt sur la mise en œuvre parce que, à la limite, le discours ne m'intéresse pas beaucoup puisqu'on le connaît. En revanche, il faut pouvoir en même temps en même temps travailler toute cette mobilisation par le management à travers le flux tendu et les autres choses qui l'environnent, on a des résistances et *vice versa*. On ne peut pas travailler les résistances sans travailler le fait que cela tient quand même. Je me suis donc battu tout le long de l'ouvrage pour tenir à la fois dans la mise en œuvre du *lean management* les blocages, les résistances et les acceptations ou les implications contraintes dont je parlais plus tôt. Cela ne me dérange pas que l'on puisse tenir les deux.

Cela me permet peut-être de répondre à une autre question sur le systémisme. Effectivement, cela s'emboîte tellement que cela fait système. Je tends facilement la joue à la critique de ce côté-là, puisque j'ai travaillé à un certain moment avec les régulationnistes. Comme chacun sait, ces derniers utilisent quelque part des formes de

systemisme et de fonctionnalisme. Aujourd'hui, vous me critiquez parce que je finis par tomber dans un systemisme qui n'est pas forcément de bon aloi. À cela, je réponds que oui, il y a des systèmes cohérents qui fonctionnent et la *lean production* en fait partie, parce qu'elle est cohérente. Pour dire en deux mots en quoi elle est cohérente : la *lean production* démarre en 1991 avec le livre du MIT que vous connaissez bien. Il y a un jeu de mots : en anglais, c'était « *The machine that change the world* », c'était « *La machine qui a changé le monde* », donc il y avait un jeu de mots sur l'automobile et la *lean production*. En français, c'est devenu « Le système qui va changer le monde ». C'est-à-dire qu'on parle au futur, on ne parle plus d'automobile, il n'y a plus de jeu de mots et on vous fait un paquet de recettes sur la *lean production*. C'est préfacé par Raymond Lévy, PDG de Renault à l'époque.

Avant cela, nous avons eu une décennie qu'on a tous oubliée, c'est la décennie des années 1980. Pour répondre à la crise du travail simple, c'est le tout technologique, informatique, robotique et c'est l'échec complet partout dans l'industrie et on dit « On est bien embêté si on ne peut pas robotiser. Il faut garder les OS, mais si on garde les OS, on peut avoir des grèves. » C'est là qu'on a transcrit une partie du système japonais dans le système occidental avec le livre du MIT.

Tout cela pour dire qu'il y a des systèmes qui fonctionnent par leur cohérence. Avant la cohérence de la *lean production* et après la crise du travail simple, nous avons eu un trou et je vous rappelle que si vous reprenez les statistiques, c'est un trou où les gains de productivité pendant 15 ans sont entre 0 et 1 %. Ce n'est pas neutre. À partir de 1992 – 1995, on renoue avec les gains de productivité du travail et les outils de production pris globalement. Il y a donc des systèmes cohérents qui fonctionnent. Ceci ne m'empêche pas de considérer quand même que les contradictions de classe, au-delà d'autres contradictions dont je ne parlerai pas ici, et des contradictions de rapport de production continuent d'animer l'histoire, l'entreprise et le travail où qu'il soit, y compris dans la fonction publique. C'est simple et je ne comprends pas pourquoi cela ne tombe pas sous l'évidence que les contradictions qui existent, qui sont sous-jacentes et qui sont durables ne se transforment pas en permanence en révolutions ou en violence. Au contraire, les contradictions sont durables et permanentes, mais il y a aussi des moments de calme qui sont des moments d'équilibre. Les contradictions sont ce qui mène le mouvement de l'histoire et la transformation historique mais, en même temps, il y a des moments d'équilibre et de tranquillité pour la reproduction du capital. Ces équilibres sont ce que nous avons vécu y compris par exemple durant les Trente glorieuses, qui étaient un moment d'équilibre, malgré des conflits. Aujourd'hui, c'est un autre moment d'équilibre, mais sous la contrainte. C'est pour cela qu'on peut marier de manière subtile les concepts réformistes du système et une conception plus radicale du fonctionnement des contradictions. Les deux ne sont pas antinomiques.

Voilà pour répondre à tout ce que vous m'avez dit sur mon systemisme. Oui, je suis systemiste, parce que quand cela marche et que c'est équilibré, c'est le système qui l'emporte sur le mouvement. C'est donc l'ordre qui l'emporte sur le mouvement or, aujourd'hui, nous sommes dans un système d'ordre depuis 15 ans.

J'accepte vraiment facilement la critique de l'effacement du management dans mon système. On ne voit quand même pas assez le management. Je suis d'accord, mais c'est encore un autre travail. J'ai privilégié la cohérence du système productif et de l'organisation du travail de la *lean production* par rapport au fonctionnement et à la place

du management, considérant que le management, d'une certaine manière, était presque un appendice du système organisationnel. La *lean production* est quelque chose où vous avez établi les principes du flux tendu à main d'œuvre réduite. Nous n'en avons pas parlé, mais le flux tendu est à main d'œuvre réduite, car dans le flux tendu, s'il y a beaucoup de personnes autour, cela ne détériore pas les conditions de travail. Un flux tendu à main d'œuvre réduite est évidemment de plus en plus difficile. C'est intéressant, parce que moins il y a de main d'œuvre, au plus on est mobilisé. C'est donc un système très efficace et c'est en ce sens qu'il est parfaitement cohérent avec les objectifs de production. En même temps, il ne faudrait quand même pas nier la présence du management. Sans le management, cela ne pourrait pas tourner tout seul.

Quelque chose que je n'ai pas dit tout à l'heure mais sur laquelle je reviens : l'évaluation du management et l'ordre social. Il me semble que c'est une vraie question. Ce n'est plus tellement l'évaluation cette fois des personnes, mais plutôt de l'ensemble des dispositifs de gestion avec les tableaux de bord et les *reportings*. Je continue à m'interroger. Vous êtes mieux placés que moi et j'attends vos interprétations, mais quand on regarde de près, plus personne ne les regarde. Ils sont tous faux. Tous les *reportings* sont faux et archifaux, du moins dans un certain pourcentage, puisque tout le monde a intérêt à ce qu'ils soient faux. Nous avons donc des tableaux de bord qui sont erronés. Au bout d'un moment, il n'y a d'ailleurs plus personne qui les regarde. Pour la plupart des investissements, on fait les calculs de retour sur investissement avant l'investissement, mais, après, c'est fini, on ne vérifie plus rien du tout. Donc pourquoi autant de *reportings* et de dispositifs de gestion ? C'est une hypothèse. C'est invérifiable, mais je vous la livre, puisque vous êtes des spécialistes. Je me suis demandé si la multiplication des personnels liés aux *reportings* et à tous ces systèmes et ces dispositifs de gestion ne constituent pas une sorte de base de masse pour le management. Une base de masse est toujours dans la conceptualisation gramscienne. Cette base de masse sert en fin de compte non seulement à diffuser une idéologie, mais aussi à être omniprésente dans les entreprises et dans l'administration pour participer à l'ordre. On pourrait aussi me traiter de fonctionnaliste, mais non ! Je regarde à quoi cela sert. Il n'y a pas de grand manitou qui a décidé qu'il fallait absolument une base de masse. Quel est l'effet de ce dispositif, puisqu'il ne fonctionne pas réellement pour leurs objectifs déclarés ? C'est qu'ils ont certainement une autre fonction. Donc il faut la trouver. Pour l'instant, cette autre fonction, pour moi, c'est un peu l'idée d'une base de masse.

Sur les services publics : ici c'est un peu la même chose. Je pense qu'il y a une mine pour comprendre pourquoi la production de valeur dans les services non marchands est aiguillonnée par le *new public management*, c'est-à-dire que si la production de la valeur se fait dans les services publics, donc dans les services non marchands, alors, quelque part, on comprend que le modèle s'applique dans les services publics, comme il s'applique dans les entreprises privées.

Est-ce qu'il y avait un âge d'or dans mon affaire ? Je ne pense pas qu'il y ait un âge d'or. En revanche, on peut regarder le passé récent. Avec les collègues nous travaillons sur EDF chez les ingénieurs chercheurs. On se rend compte que des personnes qui, normalement, travaillent, 30 % ont pris à un moment donné de leur carrière, des médicaments et 15 % se déclarent plutôt en pathologie. C'est énorme. Cela veut quand même dire qu'au moins 15 % ne se sentent pas tout à fait bien dans le présent. C'est bien sûr du ressenti, mais ce qui m'intéresse, c'est le présent et, pour moi, il n'y a pas d'âge d'or. Surement pas les

Trente glorieuses. Le Gaullisme l'est peut-être un peu moins. Il n'y a pas d'âge d'or, mais simplement le fait que les salariés dans la plupart des secteurs trouvent que les conditions de travail ont empiré. Pour l'avoir vécu dans l'industrie automobile, j'en suis persuadé, car je l'ai vu. Avant, on portait des charges qui ont été abaissées. On avait des troubles musculosquelettiques. Il y en a encore aujourd'hui, mais pour d'autres raisons. Aujourd'hui, c'est quand même plus des difficultés psychiques que les salariés rencontrent, mais si on regarde dans le travail ouvrier, il faut quand même revenir aux troubles musculosquelettiques. Aujourd'hui, pourquoi presque tous les salariés se syndiquent-ils chez Peugeot à 37 ans ? Tout simplement parce que cela faisait 15 ans qu'ils travaillaient dans l'usine, qu'ils n'avaient aucun avenir et qu'ils étaient tous malades. En conséquence, soit ils déclaraient leur maladie, soit ils trouvaient des voies de garage, sauf qu'aujourd'hui avec le système de fournisseurs extérieur, il n'y a plus de voies de garage. Ils sont donc menacés de licenciement légal. Je me souviens encore d'un salarié qui disait : « Quand vous reviendrez, je ne serai plus là. ». Je ne sais pas s'il voulait se suicider, mais c'était un peu compliqué à gérer. Il m'expliquait son cas : « Soit je me fais licencier, soit je... parce que je ne peux rien faire, parce que je suis malade 4 à 5 mois par an. ». Effectivement, je suis revenu 6 mois après et il avait été licencié. Cela continue donc à exister.

Revenons à la question du titre, *Une approche fonctionnaliste*. Je vais essayer de répondre. Pour moi, il y a forcément du fonctionnalisme partout, mais il ne faut pas en faire une loi. C'est-à-dire que toute chose a une fonction, mais ce n'est pas la fonction prévue qui est forcément à l'origine de la construction du dispositif ou de la forme de l'organisation du travail. Moi, je dis que cela fait système, mais parce que nous sommes à un moment donné dans un équilibre face au mouvement.

Sur la définition de la situation d'aujourd'hui, vous avez mis le doigt là où il faut, parce que je suis bien embêté avec le mot « fordisme ». Quand je fais mon cours, j'en ai 4 définitions qui s'accumulent et qui sont aussi parfaitement cohérentes. C'est pour cela que le fordisme a duré un certain temps. Aujourd'hui, pour moi, nous ne sommes évidemment plus dans le néo fordisme au niveau macro. C'est dépassé et cela ne fonctionne pas, encore que dans le prochain numéro de *Nouvelle Revue du Travail*, j'essaie de montrer qu'il y a une nouvelle régulation possible à travers le *low cost*. Au travers du *low cost*, vous baissez les salaires, les coûts et la qualité des services et des biens. C'est l'invention d'un nouveau système parfaitement régulé. C'est celui que nous sommes en train de vivre. C'est une hypothèse, mais on peut très bien montrer que cela fonctionne. La régulation ne fonctionne donc pas encore au niveau du *low cost* mais il n'y a pas de régulation au sens fordien des Trente glorieuses. En revanche, il y a un vrai fordisme approfondi ou aggravé. Stephen Bouquin l'avait montré il y a 25 ans, à la fin de la crise du travail simple quand on a inventé d'autres solutions. C'est le maintien du flux. Ford, même si on sait bien que ce n'est pas lui qui l'a inventé, c'est quand même lui qui a donné son nom. Le flux fordien est quand même l'essentiel de la grande période de gains de productivité. Aujourd'hui, nous sommes encore dans le flux, sauf que ce n'est pas le flux fordien avec des stocks qui laissaient souffler les salariés, mais c'est un flux sans stock et à main d'œuvre réduite. On comprend donc que ce ne sont pas les mêmes conditions de travail, mais cela reste du flux. Dans ce sens, c'est fordien. Je suis d'accord pour dire que c'est post-fordien. Sauf que quand on dit « post-fordien », on a l'impression que nous sommes sortis de ce fordisme du flux, mais nous n'en sommes pas sortis. C'est pour cela que j'avais une solution absolument bâtarde d'appeler cela « l'après-fordisme », mais cela n'a pas beaucoup de

sens. J'ai répondu sur les exigences d'efficacité productive. Je pense qu'on ne peut pas ne pas les lier à la question de la période actuelle de financiarisation du capital et c'est ce que je tente de faire.

Vous me dites que ma thèse n'est pas assez radicale, parce que je m'arrête aux portes du travail. Je n'ai pas très bien compris ce que vous dites, parce que je pense quand même que je parle essentiellement du travail. Évidemment, on peut toujours dire que les causes du mal-être des individus ne proviennent pas du travail. Oui, mais c'est parce qu'on ne naît pas (et heureusement) déjà au travail dans les premiers jours de son existence. Il y a donc une structuration antécédente psychique et familiale avec des trajectoires différentes qui font qu'on va faire face aux nouvelles exigences du travail de manière différente. C'est tout ce que je voulais dire. Je pense qu'on ne peut pas parler du travail sans s'occuper non plus de ce qui se passe hors du travail. Ce n'est pas très original de le dire et c'est pour cela que j'ai parlé de la consommation tout à l'heure. Personnellement, ce n'était pas l'objet mais, à chaque fois que je peux, j'aime travailler sur les trajectoires sociales, professionnelles, familiales, etc. L'idée de trajectoire permet quand même de résoudre une question qui a été posée et qui est implicite dans toutes vos questions : c'est comment on travaille à la fois l'acteur et le système, c'est-à-dire l'individu et son environnement. Avec des trajectoires, on s'y retrouve, parce qu'on va de l'un à l'autre et il est vraiment important de pouvoir travailler sur les trajectoires. Là, ce n'était pas l'objet, puisque c'était plus général.

Sur « *la fin est narcissique* » : c'est dans le travail que le mal-être se joue, mais c'est évidemment avant que se construisent les sujets. Fallait-il passer par la psychanalyse ? Je ne sais pas, mais je l'ai fait parce que, dans une vie antérieure, j'ai beaucoup travaillé sur les travaux, les chercheurs de l'école de Francfort justement. À vouloir travailler d'une manière assez abstraite et conceptuelle sur les rapports entre psychanalyse et marxisme, je pense qu'ils ont vraiment fait une erreur. Tout est bien dans leur ouvrage, mais ce n'est pas opératoire. Si vous voulez ramener ce que nous dit l'école de Francfort à des situations de terrain, vous allez avoir beaucoup de mal, parce que ce n'est pas le même niveau et parce que ce sont des philosophes et des sociologues. Il y a de nombreuses raisons, mais cela ne fonctionne pas. Je me suis dit que j'allais dialoguer avec la psychanalyse en disant : « Vous recevez de nombreuses personnes qui sont malades ». Avec mon premier ouvrage, j'ai très souvent été invité chez des psychanalystes. Ils n'ont pas compris pourquoi, subitement dans les années 2000, ils ont eu une explosion de patients qui venaient se plaindre de leurs conditions de travail. Ils n'ont rien compris. J'ai donc participé à un congrès de psychanalystes pour leur expliquer ce que les sociologues avaient à dire sur ce sujet. Au bout d'un moment, cela m'a quand même un peu « pollué » et je me suis donc posé la question avec les psychanalystes. C'est pour cela que je suis allé les voir, pour qu'ils m'aident à comprendre le fonctionnement des individus. Partir de cas concrets, pour comprendre les mécanismes, ce dont j'ai essayé de rendre compte.

Sur l'affaire de la thèse trop radicale et le formalisme critique. Tout s'emboîte et tout fait système. Il est vrai qu'il y a un long passage sur la critique de la micro sociologie, parce que je pense qu'en France on s'est trompé sur la nature de l'interactionnisme. Je pense que l'interactionnisme français n'a rien à voir avec l'interactionnisme américain. Cela arrangeait bien notre esprit libéral largement réparti parmi les sociologues qui se laissent abuser par l'individualisme libéral. Ils l'ont donc fait fonctionner. J'avais écrit un article développant une critique radicale de l'interactionnisme, parce que ce dernier a nui à la

sociologie du travail, parce que la relation de service peut très bien s'établir entre deux individus. On met un peu de Goffman sur ce sujet et cela donne lieu à des thèses qui ne débouchent pas sur une explication, mais sur un commentaire. C'est pour cela que j'avais fait cette critique que j'ai reprise ici.

Je suis aussi d'accord sur l'émergence des acteurs tels que les femmes et les minorités invisibles, mais, là, c'est un peu la même chose : on ne peut pas détacher ces émergences du travail, la plupart du temps, sauf si on s'enferme dans la famille, bien sûr, encore que, dans la famille, on travaille. Il ne faudrait peut-être pas l'oublier. Pour ce qui est du statut ou du rôle des femmes et des minorités visibles, c'est quand même largement par rapport au travail que les questions se posent. Il y a des sujets en termes de salaire, de partage de l'impossibilité ou de la difficulté de promotion et, surtout, pour les minorités visibles, ce n'est plus la question du travail, mais la question de l'emploi. Je ne dissocie jamais travail et emploi. On se retrouve dans des questions que vous connaissez bien. Je pense qu'on ne peut pas ne pas les traiter et qu'on est dans le travail, mais que c'est par rapport au travail et à l'emploi que cela se pose.

Je dois avouer que, pour la conclusion, il y a effectivement deux scénarios : un anthracite et un rose, parce que mes collègues, en particulier ceux du centre Pierre Naville me poussent toujours à conclure positivement. Il faut trouver une solution. J'en ai assez de proposer des solutions qui n'adviennent jamais, comme chacun sait. C'est une pirouette, si vous voulez, en sortant par deux scénarios. Un scénario le plus probable qui est anthracite et l'autre, c'est le scénario enchanteur qui est fait de tous nos espoirs. Là, il y a quand même de nombreux éléments sur la consommation au-delà du chapitre sur la consommation.

L'homme nouveau reste prisonnier de la perspective d'une civilisation du travail. Je pense que c'est vrai et que, sauf à se situer dans trois ou cinq siècles, le travail est au cœur de la construction des individus et du social. Je continue donc à être un défenseur invétéré du travail, mais non pas au sens marxien du terme, parce qu'il y a quand même parfois chez Marx des formules sur le travail qui laissent un peu rêveur. Le travail libérateur : bien sûr, mais, au-delà de cela, il doit y avoir une domination de la nature et on voit ce que cela donne du point de vue écologique. J'ai donc une grande méfiance pour les travaux de Marx sur ses définitions du travail. En revanche, il me semble que le travail, dans un système capitaliste qui est là pour durer, ne peut pas être écarté du centre de préoccupation scientifique et politique.