



HAL
open science

L'entreprise de dépossession : entretien avec Danièle Linhart

Laurent Aucher, Frédérique Barnier

► **To cite this version:**

Laurent Aucher, Frédérique Barnier. L'entreprise de dépossession : entretien avec Danièle Linhart. La vie des idées, 2015. hal-02154189

HAL Id: hal-02154189

<https://univ-orleans.hal.science/hal-02154189v1>

Submitted on 3 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'entreprise de dépossession

par Laurent Aucher & Frédérique Barnier

Du taylorisme au management moderne, les modèles d'organisation du travail ont toujours cherché, selon Danièle Linhart, à déposséder les salariés de leurs savoirs professionnels. Cette dépossession dans le travail est aujourd'hui également subjective, ce qui la rend très difficile à combattre.

Sociologue, Danièle Linhart est directrice de recherches émérite au CNRS, membre du laboratoire GTM-CRESPPA UMR-CNRS-Universités de Paris 8 et Paris 10. Elle est l'auteure de nombreux ouvrages sur le monde du travail dont L'Appel de la sirène, ou l'accoutumance au travail (Sycomore, 1981), Le Torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises (Seuil, 1991) et La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale (Ères, 2015).

Cet entretien a été réalisé le 13 mars 2015 à Bourges où Danièle Linhart est venue commenter le film documentaire sur le placement des jeunes chômeurs, Les Règles du jeu de Claudine Bories et Patrice Chagnard, lors d'une projection débat avec des étudiants, organisée par le cinéma de la Maison de la Culture et l'IUT de Bourges (Université d'Orléans).

Une approche sociologique du travail

Danièle Linhart : Après mon bac, un passage par hypokhâgne et science-po, je me suis orientée vers la sociologie qui démarrait à l'époque et je suis arrivée à Nanterre dans les bonnes années en 1967-68, dans le même TP que toute la bande de Cohn-

Bendit. Il y avait ces grands chamboulements de la société française dont j'étais, à ma façon, partie prenante, plutôt comme sympathisante maoïste. J'ai très vite pensé que si on voulait vraiment comprendre la société, cela passait par le monde du travail. J'étais très influencée par les sociologues qu'on étudiait à l'époque et qui disaient effectivement que l'on comprenait une société à travers le filtre du travail, que c'était l'activité majeure, noble. Donc je me suis orientée tout de suite vers la sociologie du travail où j'avais des assistants comme Jean Baudrillard ou Pierre Tripier et des professeurs comme Alain Touraine, Michel Crozier... Tous les gens qui contribuaient au débat sur l'évolution et la place du travail dans notre société. J'ai alors compris que c'est ce qui m'intéressait, ce que je voulais étudier car dans le monde du travail, il y avait un condensé, un concentré d'injustices sociales, d'inégalités. J'avais lu une grande partie de Marx, à l'époque, ça ne faisait pas archaïque et ringard, je trouvais que la lutte des classes avait une place centrale dans notre société. J'ai donc été embauchée au Centre de recherche sur le bien-être, dirigé par Philippe d'Iribarne, puis je suis entrée au CNRS et je suis arrivée au laboratoire du CNAM, dirigé par Jean-Daniel Reynaud. J'ai alors commencé à m'intéresser à ce que l'on appelait à l'époque le « vécu du travail », le « vécu », recoupant exactement ce que les gens ressentent lorsqu'ils travaillent. Dans le milieu des années 1970, je me suis beaucoup intéressée à la question de la subjectivité au travail. À l'époque, il y avait un courant objectiviste qui observait l'organisation du travail, les qualifications, les techniques mais qui laissait de côté ce que les gens ressentaient, vivaient, la nature des relations qu'ils avaient les uns avec les autres. Cet aspect n'était pas trop analysé, si ce n'est à travers certaines études liées au monde syndical, aux revendications et aux conflits. Comment font les gens pour tenir au travail ? C'est une question que l'on traite beaucoup maintenant et que je trouvais déjà importante à l'époque. Mon premier ouvrage, *L'Appel de la sirène*, s'intéressait d'ailleurs autant à la dimension objective, comment le travail était organisé, comment l'exploitation fonctionnait, qu'à la dimension subjective, que ressentaient les gens, quelle était la nature de leur relation à la société, leur vision du monde ? Cela a toujours été mon fil directeur. Après 1980, j'ai été rapporteur de la mission Chevènement qui s'appelait : « Mieux comprendre et améliorer la vie au travail » et qui a entraîné notamment le Programme Interdisciplinaire de Recherche sur le Travail, la Technologie, l'Emploi et le Mode de vie [PIRTTEM] au CNRS. Là, j'ai vraiment eu la possibilité de comprendre les autres disciplines avec la création du Groupement d'Intérêt Public [GIP] « Mutations industrielles » : c'était une équipe de recherche mais qui voulait travailler en relation avec les entreprises et les syndicats, l'idée étant de faire de la sociologie mais en liaison avec le monde du travail, en concertation avec des comités d'entreprises, parfois même des directions.

Les années 1980 et l'ouverture au monde de l'entreprise

Danièle Linhart : Au début des années 1980, j'ai suivi pendant trois ans des groupes d'expression directe, notamment à Corbeil-Essonnes à la Snecma. On avait vraiment l'impression d'être au cœur de l'actualité, de voir les choses changer, même si, en fait, elles ne changeaient pas tant que ça. Dans les années 1985-86, on a bien compris qu'il y avait des pesanteurs, des rigidités extrêmement fortes. À ce moment-là, il y a eu un profond désenchantement, un désenchantement syndical, un désenchantement des salariés. Je pense qu'ils avaient fait une expérience épouvantable, celle de constater que quand on leur donnait la parole, ça ne servait à rien. Ça a été une expérience terrible.

La vie des idées : C'est d'ailleurs le thème central de votre ouvrage *Le Torticolis de l'autruche...*

Danièle Linhart : Je l'ai effectivement écrit à la suite de ces trois années à la Snecma. J'avais compris que les collectifs n'avaient de pouvoir que lorsqu'ils étaient inaccessibles, clandestins, informels, dans l'ombre, dans l'obscurité. À partir du moment où on les mettait dans les conditions de la formalisation, avec une parole formelle, sous les regards ou la surveillance de leur hiérarchie, ça ne fonctionnait pas parce qu'ils devaient ajuster leur position, se mettre à discuter sans avoir exactement les mêmes points de vue entre jeunes, moins jeunes, diplômés, moins diplômés. On s'apercevait très vite que le fait de trouver un accord, trouver les bases d'un consensus pour demander, pour intervenir par exemple sur l'organisation du travail, est extrêmement complexe. Ça peut se réaliser à travers « le faire », dans la pratique mais pas nécessairement par l'expression qui demande une préparation, du temps pour préparer les réunions. La parole, elle, peut être déroutée, reprise, manipulée... « Le faire », il est là : c'est quand on fait ensemble, en commun, quand on éprouve ensemble des choses et qu'on les réalise. J'ai vu des périodes de censure, des moments où les anciens disaient aux jeunes de se taire parce que, par exemple, ils livraient des secrets. Finalement, ça dépossédait les ouvriers de leur expérience, de leur professionnalité. On était revenu à une situation préconisée par Taylor avec la décomposition des tâches quand il disait qu'il fallait aller chercher dans la tête des ouvriers toutes les connaissances pour décomposer l'organisation du travail et la leur renvoyer sous forme de prescriptions. C'est un peu ce que sont devenus rapidement les groupes d'expression : ils étaient là pour aller chercher de nouveau les savoirs, les connaissances, de manière à pouvoir les administrer selon la logique et la rationalité rentabiliste de l'entreprise. À la fin des années 1980, au début des années 1990, on arrivait à un vrai sentiment d'impuissance. À ce moment-là, j'ai intégré le laboratoire de Pierre Dubois à Nanterre et j'ai commencé à faire des enquêtes sur la modernisation managériale.

La modernisation managériale

Danièle Linhart : Avec du recul, j'ai compris que le modèle de modernisation managériale reposait sur une stratégie qui s'était vraiment mise en place à la fin des années 1970, l'individualisation. On en retrouve une analyse très fine dans *Le Nouvel esprit du capitalisme* de Luc Boltanski et Eve Chiapello. Cette orientation individualiste était difficile à combattre, par les syndicats et par les salariés eux-mêmes, qui pensaient qu'il fallait en passer par là pour aboutir à un monde du travail où ils pouvaient être plus responsabilisés, plus considérés, plus reconnus... C'est là également que j'ai vraiment compris l'importance des collectifs dans ce qu'on appelle la gestion de la souffrance.

La vie des idées : Dans *Le Torticolis de l'autruche*, vous expliquez que l'individualisation et l'affaiblissement des collectifs contribuent à un effritement identitaire des salariés...

Danièle Linhart : Je crois qu'il y a eu une prise de conscience patronale de la nécessité d'orchestrer une métamorphose identitaire des salariés. C'est vraiment une caractéristique du patronat, du management français, de croire que les salariés sont un handicap pour l'entreprise dans le cadre de la mondialisation, de la concurrence parce que c'est un salariat particulièrement rebelle. Il y a une réalité historique : le Front populaire, le poids du PCF en France par rapport aux autres pays, la puissance de la CGT, Mai 68 et ses trois semaines de grève... Tout ça a opéré un véritable traumatisme sur le patronat qui pensait vraiment que la classe ouvrière française était un grave problème et que le salariat était inadapté parce qu'influencé par l'idéologie de la lutte des classes et par ce que Philippe d'Iribarne appelle la « logique de l'honneur », qui fait que n'importe quel salarié pense qu'il sait comment il doit travailler et ne va pas travailler autrement.

La place du travail

Danièle Linhart : Pour moi, la place du travail est restée totalement fondamentale et la socialisation ne peut pas se passer convenablement sans le travail. C'est là qu'on devient un citoyen, avec des droits et des devoirs, que l'on a un sentiment de

légitimité, sa place dans la société. La place du travail est certainement encore plus importante aujourd'hui parce qu'il y a eu une dérive du contenu et du rôle du travail. Il n'est plus simplement le lieu de la légitimation mais également le lieu de la valorisation de soi, d'un point de vue narcissique. C'est là qu'on est sensé s'éprouver, se réaliser, s'épanouir, faire ses preuves, montrer qu'on est bon et meilleur que les autres. Il y a une narcissisation de l'enjeu du travail. Avant, c'était un lieu de socialisation, d'expérience collective, les collectifs jouaient un rôle très important dans la régulation de la souffrance. Maintenant, c'est devenu un face à face un peu narcissique entre le travail et soi. C'est là qu'on doit se valoriser, faire ses preuves, se développer... Si on ne peut pas le faire, il y a une amputation extrêmement forte sur le plan psychique, narcissique, et donc une souffrance encore plus forte. Paradoxalement, le travail occupe objectivement moins de temps, 35 heures au lieu de 60 heures au début du siècle dernier, mais il est beaucoup plus obsédant. Il n'y a pas simplement une mise en scène mais une mise en jeu réelle de soi dans le travail. Et il y a une grande vulnérabilité car le soi n'est pas défendu par la professionnalité. Or c'est la professionnalité qui crée justement un rempart entre le soi intime et le salarié au travail. Aujourd'hui il y a une confusion entre les deux et cela explique la souffrance au travail qui peut conduire au suicide. À l'époque des « Trente Glorieuses », il y avait de la souffrance, des pénibilités mais elles étaient relayées par une idéologie de la lutte des classes, une critique morale de l'organisation du travail... Maintenant, la personne est seule et pense qu'elle doit faire ses preuves. Elle a tendance à intérioriser les difficultés comme un échec personnel.

La précarisation subjective

Danièle Linhart : La question que je pose est de savoir comment le management moderne arrive à asseoir son emprise sur ses salariés sans recourir à la logique taylorienne qui inscrit dans la définition même des tâches, la contrainte et le contrôle. Avec le développement des activités tertiaires, la question devient : comment l'employeur va-t-il avoir l'emprise suffisante pour que les salariés acceptent de travailler selon les critères de rentabilité voulus dans un capitalisme financier de court terme ? Comment est-ce qu'on oblige les salariés à se transformer eux-mêmes en petit bureau des temps et des méthodes pour s'appliquer à eux-mêmes les principes d'économie permanente de temps et de coût, et qui plus est dans des situations de travail fluctuantes ? C'est ça le cœur du modèle managérial moderne : chaque salarié devient le relais de la logique taylorienne. On ne peut pas prédéfinir *ex ante* le travail, c'est au salarié d'organiser son propre travail. Marie-Anne Dujarier a étudié cet aspect dans son livre *L'Idéal au travail*. L'impossibilité managériale de préconiser

un type de travail nécessite de s'adapter à chaque situation de travail, de laisser un peu d'autonomie aux salariés.

La vie des idées : Dans votre dernier ouvrage, *La Comédie humaine du travail*, vous expliquez qu'avec la précarisation subjective, il y a ce double processus. On déstabilise les gens en les plaçant « sur le fil du rasoir », pour reprendre vos termes, afin de les rabattre sur les protocoles. Vous pouvez nous expliquer ce deuxième aspect ?

Danièle Linhart : Il faut effectivement que cette autonomie soit bordée par des méthodes standard, des méthodologies, des critères, des *process*, des procédures. Mais comment fait-on pour obliger des gens qui sont un peu libres à appliquer ces méthodes standard ? C'est là que la précarisation subjective intervient pour justement déposséder les salariés de leurs savoirs, de leurs métiers, de leurs expériences, de leurs collectifs, de tout ce qui les rassure et qui met de la sérénité dans le travail. On les en prive par le changement permanent puisqu'à partir du moment où tout bouge constamment, ils perdent leurs repères et sont précarisés subjectivement. Même s'ils ont des emplois stables, ils sont obligés d'aller chercher les « bonnes » procédures, les « bonnes » pratiques. Ils y sont obligés car ils ne maîtrisent plus rien. La précarisation subjective, c'est justement reconstruire un sentiment de vulnérabilité identique à celui des précaires chez ceux qui ne le sont pas. On les déstabilise pour qu'ils se raccrochent aux codes. En faisant un nombre assez important d'interviews dans des secteurs diversifiés, j'entends les gens dire qu'ils n'y arrivent plus. Ils expliquent comment il y a sans cesse des restructurations de service, des recompositions de métier, des changements de missions... Par exemple, à Pôle emploi, les salariés expliquent que tout bouge tout le temps. Certains disent : « Vous me demanderiez de me situer dans l'organigramme, je ne peux pas. Je ne sais plus de qui je dépends ». Il y a donc un sentiment de non-maîtrise entraînant un état d'inquiétude permanente. Autre exemple, celui des infirmières qui disent : « On nous change constamment de service. On ne connaît donc pas les armoires où il y a les médicaments. Avant, on savait que tel médicament était là, tel instrument était ici... Maintenant, comme on nous change tout en permanence, on ne sait plus. On perd du temps. On veut en gagner mais on risque de faire des bêtises ». Tout cela génère de l'appréhension, de la peur, de l'anxiété. Et du coup, lorsqu'on leur dit : « C'est très simple. Il faut faire comme ça », les salariés se tournent alors vers ces pratiques, ces procédures, ces méthodes qui ont été mises au point par des experts qui ne connaissent pas les métiers et sont absolument indifférenciées quel que soit le secteur. Mais les gens acceptent parce qu'ils ont un profond sentiment de précarité, d'impuissance, d'absence de maîtrise de leur travail. Du coup, il y a une perte de sens parce que ce n'est plus le sens de leur travail, selon les règles de leur métier, selon leur expérience, selon ce qui les amenés à vouloir être les professionnels qu'ils sont, mais c'est une espèce de logique managériale qui les conduit. Récemment, un responsable des ressources

humaines m'a dit : « Moi, mon rôle, c'est de produire de l'amnésie ». Cette formule est extraordinaire, elle montre qu'avec le changement permanent, les gens doivent oublier comment ils travaillaient avant pour appliquer ces méthodes.

L'idéologie managériale

Danièle Linhart : Cette idéologie repose d'abord sur la guerre économique et sur le nécessaire consensus pour y répondre. Cette idée d'un consensus a toujours été l'obsession de Taylor et de Ford. Comme on est en démocratie, on ne peut pas fonder les règles du jeu du monde du travail sur le passage en force et antidémocratique. Il faut que les gens y adhèrent. L'opinion publique a été complètement endoctrinée par les discours autour de la défense de l'emploi, de la défense du rang de la France dans le monde jusqu'au discours humaniste de la réalisation de soi. Tout cela procède de la même rhétorique, celle de l'entreprise qui a besoin de se libérer. Ce n'est pas les salariés qu'il faut libérer pour qu'ils puissent s'exprimer dans leur travail, influencer leur travail, c'est l'entreprise qui doit se libérer, qui doit se simplifier. C'est ça le travail idéologique. Ces discours s'accompagnent d'une réhabilitation du management présenté à la fois comme le général de la guerre économique et un modèle de la bienveillance. À cela s'ajoute un discours de culpabilisation des salariés : « La France est un pays où les salariés ont un code du travail trop protecteur, où ils coûtent trop chers. Avec les 35 heures, ils travaillent trop peu... ». Dans *La Comédie humaine du travail*, je raconte comment, dans un colloque avec des cadres de santé, le directeur d'un grand CHU commence son propos introductif sur les risques psychosociaux puis s'arrête et dit : « S'il y en a un dans la salle qui pense qu'il est victime de risques psychosociaux, qu'il vienne avec moi, je l'emmène en Chine... ». Et la salle n'a pas bronché.

Travail prescrit, travail réel

Danièle Linhart : Il y a une grande différence entre le travail prescrit, ce que les gens sont censés faire d'après les organigrammes, d'après les prescriptions de travail, d'après les modes opératoires et ce qu'ils font en réalité, tout simplement parce que les modes opératoires ont été conçus par des ingénieurs dans les bureaux. Il y a donc une dimension abstraite par définition, puisque ce n'est pas sur

le lieu de travail que ça se conçoit, et toujours une relative inopérationalité de cette prescription par rapport aux aléas du travail concret. Quand on travaille, ce n'est jamais comme on l'imagine. On ne peut pas anticiper tous les aléas, les dysfonctionnements, les imperfections, les surprises qui sont la réalité du travail quotidien. Pour parvenir à atteindre leurs objectifs fixés, les ouvriers sont obligés d'interpréter à minima ces prescriptions pour leur donner vie, pour leur donner sens mais aussi pour pouvoir pallier toutes les anomalies auxquelles ils sont confrontés dans la réalité de leur travail quotidien. Inventer des petits tours de main, essayer à l'oreille, à l'ouïe ou à l'odorat, sentir par exemple si une machine va chauffer et donc la ralentir, bref développer toute une série de savoirs et de savoir-faire propres à un groupe social, à un groupe professionnel. C'est également l'espace d'une rationalité qui est collectivement partagée. Par exemple, dans un collectif, les plus vieux mettent au parfum les jeunes qui arrivent : « Attention, tu vas te casser le dos si tu t'y prends de telle ou telle manière ». Il y a eu beaucoup d'accidents du travail évités grâce au collectif dans lequel on partage, on apporte des savoirs, des savoir-faire, on échange, on teste. Il y a le sentiment d'un destin commun, de valeurs communes : ce qui est juste, injuste, moral, immoral. Le travail réel est, par rapport au travail prescrit, une transgression et toute une vie collective se crée autour de cette clandestinité, de cette transgression. Cette vie sociale, cette sociabilité se charge également de sens politique. Il y a autour du travail réel des prises de conscience collective, syndicale, politique, morale, qui font que les gens ont le sentiment de comprendre ce qui leur arrive et pourquoi. Ils peuvent relier leur expérience aux enjeux économiques et politiques qui dépassent leur atelier. Et là, l'idéologie de la lutte des classes, de l'exploitation capitaliste, fait sens. Elle permet de sortir de l'enfermement dans le microcosme de l'atelier, d'essayer de décrypter ce qui se passe, et donc de se positionner comme acteur collectif. Aujourd'hui, avec l'individualisation et l'atomisation, les gens n'ont plus ce bénéfice : c'est seuls qu'ils sont confrontés à tout ça.

La vie des idées : C'est ce que vous montrez dans *La Comédie humaine du travail*, entre le modèle taylorien, qui valorisait la déshumanisation, mais qui permettait justement l'expression de ces éléments...

Danièle Linhart : Qui le permettait objectivement, pas intentionnellement. Mais qui laissait la place, qui ne pouvait pas s'y opposer.

La vie des idées : Et le passage au modèle managérial contemporain, qui valorise la sur-humanisation, et qui au contraire est une attaque en règle de cette possibilité de s'organiser collectivement.

Danièle Linhart : Et de penser collectivement, surtout de penser collectivement.

La rationalisation unidimensionnelle

Danièle Linhart : Toute la logique taylorienne, fordienne et moderne, repose sur la « one best way ». L'idée de Taylor, c'est de dire qu'il n'y a pas de solutions locales. Son obsession a toujours été de trouver la seule et unique meilleure manière d'organiser le travail des gens. Or, en fonction des circonstances, des types de travail, de leur expérience, les gens devraient pouvoir développer leurs manières de travailler, adaptées à leurs outils, à leurs publics, à leurs possibilités. Ce qui est évidemment impensable parce qu'échappant à tout contrôle. Quand j'entends, par exemple, des conducteurs de trains me dire : « Sur la ligne C, on est obligé de conduire avec le pied sur le frein mais on ne le dit pas parce qu'on se ferait virer. On sait que les règles ne sont pas viables et que si on devait freiner, ça prendrait beaucoup plus de temps. Donc, on arrive tout le temps en retard et on se fait tout le temps engueuler ». Les conducteurs savent très bien ce qu'il faudrait changer, améliorer, ce qu'il faudrait faire. Mais on ne tient pas compte de leur point de vue. Les gens sont toujours dans ce qu'Yves Clot appelle à juste titre « le travail empêché » : ils ne peuvent pas faire ce qu'il faut pour être efficaces parce qu'ils n'ont pas la possibilité de peser sur la définition du contenu de leur travail et de son environnement. C'est la résultante de cette logique de « la seule bonne manière ».

La vie des idées : Une seule rationalité...

Danièle Linhart : Il y a une seule rationalité que prônait Taylor et que déversent maintenant les grands cabinets qui la rapatrient des aéroports aux hôpitaux psychiatriques pour dire aux gens comment travailler. La réalité contemporaine est celle d'individualités confrontées à cette énorme machine de l'exploitation capitaliste financiarisée dans un monde qui change, dans un monde du travail où la pratique du changement est systématique. Les personnes sont vraiment comme des petits pétales sur la mer au gré des marées, ne pouvant rien changer, ne pouvant peser sur rien. C'est le drame actuel dans le monde du travail : les personnes y sont confrontées seules et sont en plus mises en cause dans leur personnalité, dans ce qui les spécifie, dans leur identité.

Publié dans *laviedesidees.fr*, le 22 mai 2015.