

ENTRETIEN AVEC JEAN-PIERRE DURAND¹

Olivier Cléach et Camille Gasnier

PARCOURSUP 1 - DE LA CLÉ À MOLETTE AUX DÉCOLONISATIONS

Olivier Cléach : *Pour commencer, peux-tu nous parler de ta formation, de ton parcours...*

Jean-Pierre Durand : Je peux commencer très tôt, parce que je suis sans doute un des rares sociologues à avoir une formation *technique*. J'ai passé un bac *technique*. Donc quand je vais dans un atelier ou sur un chantier, je parle techniquement d'égal à égal avec les salariés, quels qu'ils soient, sauf quand on aborde l'informatique, parce qu'elle n'était pas née quand j'étais au lycée (rires). J'ai raté le bac technique royalement, je suis passé en philo, et après j'ai fait Sociologie à la Sorbonne, où j'ai poursuivi toutes mes études normalement...

OC : *Bac technique, parce que c'était lié à ton milieu social ?*

JPD : Il y a des gens très amusants sur terre, ce sont les orienteurs professionnels, conseillers d'orientation c'est plus joli... C'est quand même des gens extraordinaires, je trouve... Parce qu'aujourd'hui, ils sont formés essentiellement en psycho, très peu en socio. Ils ne connaissent absolument rien à la vie des entreprises ni même au travail, mais ce sont quand même eux qui orientent... Et à l'époque, un de ces orienteurs me donne une pince à linge, et me dit : « vous la démontez-vous la remontez ». J'ai toujours été bricoleur, cela ne m'a pas posé de problème. Il me propose ensuite une clé à molette : « vous la démontez », idem... Il y a eu quatre tests semblables, et j'étais bon pour l'enseignement technique ! Et comme mon père, quoique littéraire, avait une vision très positive de l'enseignement technique, j'étais inscrit dans deux classes : en CET (LEP aujourd'hui) pour préparer un CAP, et en quatrième technique, pour aller jusqu'au bac. À 13 ou 14 ans, je ne savais que choisir. Des amis de mes parents m'ont dit : « tu ferais mieux de prendre la filière longue ». Je les ai écoutés, et c'est ainsi que je suis allé en quatrième technique et que j'ai passé le bac. Mais j'aurais très bien pu aller en BEP. Enfin, j'aurais peut-être été rattrapé par les profs plus tard, je n'en sais rien... Après, j'ai fait Sociologie.

¹ Entretien réalisé en octobre 2017.

OC : *Et la sociologie, tu l'as choisie ?*

JPD : Pour la petite histoire. J'avais le choix, en gros, entre commissaire de police, sociologue et curé... Je ne savais pas encore... Tout cela relève de fait de l'ordre social...

OC : *Ce n'est plus du tout en rapport avec la technique...*

JPD : Non, j'ai passé le bac technique parce que j'étais inscrit là, et après j'ai fait sociologie pour changer le monde ! J'ai toujours été un militant. Avec de gros problèmes pendant longtemps entre le savant et le politique. Enfin, toute ma vie et ce n'est pas tout à fait terminé ! En première année à la Sorbonne, Claude Tresmontant¹ voulait nous démontrer l'existence de Dieu. C'était évidemment intéressant. Et en TD, nous avions un assistant parfaitement réactionnaire, qui revenait d'Afrique et qui voulait aussi nous démontrer l'existence de Dieu. Nous étions deux ou trois, à chaque fois, à nous référer à Engels sur les origines de la famille, de la propriété, de l'État. Nous avions des débats assez amusants... Un jour, il déclare : « bon, Durand, si vous voulez faire le cours à ma place... » (rires). Parce que vraiment, nous étions très politisés : cela n'a rien à voir avec ce que l'on connaît aujourd'hui ! En sociologie, il devait y avoir 60 % de militants, trotskystes, communistes, anarchistes, 22 mars², etc. Donc c'était vraiment politique. Changer le monde...

OC : *Nous sommes en quelle année ?*

JPD : En 1967. Avant, en 1966, quand je suis passé en philo, la prof de philo est tombée malade à la Toussaint, et au mois de février, elle n'était toujours pas remplacée...

OC : *Déjà à l'époque (rires).*

JPD : Donc, avec quelques camarades, nous avons mis le lycée en grève, et nous avons organisé une manifestation des lycéens dans Corbeil début 1967 : 15 jours après nous avons un prof ! Tout cela s'enchaîne, après tu arrives en socio, avec déjà un passé politico-syndical : j'étais surveillant d'internat à l'époque pour gagner ma vie, j'ai été aussi responsable des surveillants au SNES³, au niveau national. Comme nous n'avions pas trop de travail en socio, nous avons le temps de militer ! Après, j'ai passé la maîtrise et je suis allé à l'île Maurice comme coopérant.

Camille Gasnier : *Quelle université ?*

JPD : À la Sorbonne (Paris V). J'ai fait ma maîtrise et ma thèse d'État avec Louis-Vincent Thomas⁴. On se connaissait très bien, il savait qui j'étais, il n'était pas du tout marxiste, il était même plutôt antimarxiste... Après, je suis parti à l'île Maurice comme animateur culturel auprès de l'ambassade, qui voulait que la langue française regagne du terrain, dans cette ancienne colonie française puis britannique. J'effectuais mon service militaire au titre de la coopération. Je me suis fait virer au bout de 10 mois, parce que je faisais de

¹ Philosophe français (1925-1997), enseignant à la Sorbonne (philosophies des sciences et médiévale) <http://www.claude-tresmontant.com> | https://fr.wikipedia.org/wiki/Claude_Tresmontant

² https://fr.wikipedia.org/wiki/Mouvement_du_22_Mars

³ Le Syndicat National des Enseignements de Second degré (SNES) est membre de la Fédération Syndicale Unitaire (FSU) qui compte également dans ses rangs le Syndicat National de l'Enseignement Supérieur (SNESUP).

⁴ 1922-1994. Ethnologue africaniste, anthropologue et thanatologue. Professeur d'anthropologie à l'Université René Descartes (Paris 5) : https://fr.wikipedia.org/wiki/Louis-Vincent_Thomas

la politique : j'aidais les militants, en plein état d'urgence¹. Joyce², ma femme, accompagnait les femmes des militants emprisonnés, pendant leur grève de la faim. De mon côté, je militais, j'écrivais dans les journaux français sur ce qui se passait à Maurice. Très rapidement, nous avons été suivis par deux, quatre, six voitures de policiers et de « tapeurs », les nervis de Gaëtan Duval, ministre des Affaires étrangères. Enfin, c'était rocambolesque... Et puis un jour, l'Ambassade a reçu l'ordre de me rapatrier en France ! J'ai tout de même pu finir ma thèse de troisième cycle sur l'île Maurice³, parce que j'avais eu le temps de recueillir suffisamment de matériaux.

Je suis ensuite parti en Algérie, parce qu'il n'y avait absolument aucun emploi de sociologue en France. Aujourd'hui, nos jeunes collègues doctorants se plaignent que c'est difficile de se faire élire sur un poste de maître de conférences, mais à l'époque ! Pour donner un ordre d'idée, quand j'ai eu ma thèse, il y avait un poste par an ! Nous étions combien de candidats ? 15 au moins. Et, évidemment, c'est celui qui était le plus proche d'un prof. qui avait le poste... Nous sommes restés six ans en Algérie, à l'époque de Boumediène⁴, pour « construire le socialisme ». Ce n'était pas triste, avec le FLN, chacun imagine...

OC : *Et là, tu étais embauché par qui ?*

JPD : La première année j'étais embauché par l'État algérien, ainsi que Joyce, nous avons un contrat dit de « droit commun », c'est-à-dire que nous étions payés 50 % de plus que les collègues algériens, comme maîtres de conférences, avec des voyages vers la France à notre charge. Nous avons rapidement compris que nous étions bien plus mal payés que nos collègues français, coopérants du ministère français des Affaires étrangères, mais perçus comme eux, c'est-à-dire effectuant ce que les Algériens appelaient la « course au trésor » (les immatriculations de nos voitures comportaient l'abréviation CT pour « Coopérant Technique »). Nous avons par la suite, opté pour un contrat de coopérants à part entière. Nous sommes restés 6 ans et c'est là que j'ai fait ma thèse d'État sur l'Algérie, à peu près sur le même modèle que la thèse sur l'île Maurice, mais avec une ambition théorique plus importante⁵.

PARCOURSUP 2 - DU SOUTIEN AU « TIERS MONDE » À LA SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

OC : *Et tes auteurs de référence, c'était qui à l'époque ? Ce n'était pas Bourdieu ?*

JPD : Non, pas du tout. Ma thèse s'inscrivait dans la sociologie du développement, à laquelle contribuaient des géographes, des ethnologues, des économistes, des chercheurs qui travaillaient sur le tiers-monde, comme Yves Lacoste⁶, Samir Amin¹, etc.

¹ La République de Maurice est devenue indépendante de la couronne britannique en 1968. Elle fut colonie française de 1715 à 1810. L'île n'a commencé à être habitée qu'au XVII^e siècle.

² Joyce Sebag-Durand : <https://www.centre-pierre-naville.fr/index.php/fr/equipe/membres-titulaires/135-sebag-joyce>

³ *La reproduction des rapports de production capitalistes dans une formation sociale dominée : l'exemple de l'île Maurice* (1974). Cf. également Durand J. & J.-P., *L'île Maurice, quelle indépendance ?*, Éditions Anthropos, 1975 ou Durand J.-P., *L'île Maurice et ses populations*, Éditions Complexe, 1978 ou encore Masson H., Durand J.-P., *L'île Maurice aujourd'hui*, Éditions Jeune Afrique, 1983.

⁴ https://fr.wikipedia.org/wiki/Houari_Boumediène

⁵ *La tentative de rupture de la reproduction des rapports de production capitalistes en Algérie*, thèse de doctorat sous la direction de Louis-Vincent Thomas, Paris V-Sorbonne, 1978. Cf. également Durand J.-P. et Tengour H., *L'Algérie et ses populations*, Bruxelles, Éditions Complexe, 1982.

⁶ https://fr.wikipedia.org/wiki/Yves_Lacoste

J'avais donc une thèse d'État en sortant d'Algérie, et quand j'ai voulu chercher un poste, quelques professeurs bien intentionnés m'ont dit : « non, une thèse d'État, vous êtes trop jeune pour avoir passé une thèse d'État ! » Donc c'était comme si je n'avais rien du tout...

Au bout d'un moment, pour tout un tas de raisons, j'ai quand même obtenu un poste à Rouen où j'ai enseigné pendant 11 ans. J'ai monté le département de socio durant les années 1980, un DEA sur l'Innovation, un Master sur l'organisation du travail dans les entreprises et les administrations —à l'époque on parlait de DESS—, et un labo, le Groupe de Recherche sur l'Informatisation de la Société (GRIS). Parce qu'à l'époque, à Rouen, la sociologie du développement ou la sociologie en général, d'ailleurs, n'intéressait personne... Donc j'ai tout monté avec deux autres collègues installés avant moi. Nous avons eu de la chance de tomber au moment où Lionel Jospin était ministre de l'Éducation nationale². C'est la seule reconnaissance que j'ai envers Jospin : il trouvait des moyens auprès de Mitterrand et il le distribuait très bien ! Nous avons obtenu toutes les habilitations demandées... J'ai opéré une reconversion vers la sociologie du travail, champ auquel s'intéressait Joyce. Nous avons retravaillé ensemble sur le travail, à partir de 1983-84.

Quelques années plus tard (1990) le ministère a créé l'Université d'Évry³. J'avais déjà demandé à me rapprocher de Paris, parce que le trajet Rouen-Paris était fatigant et, sachant que Joyce avait été recrutée à Amiens, Paris était bizarrement l'épicentre entre les deux villes. J'avais demandé Marne-La-Vallée, mais l'administrateur provisoire, ancien chef de cabinet d'Alice Saunier-Seïté⁴ n'a jamais donné suite, essentiellement pour des raisons politiques si j'en crois mes collègues sur place. Et je suis arrivé à Évry.

Là, plusieurs grandes entreprises françaises ou étrangères dont le siège était à Évry (HP, Digital, Alstom, Accor, Carrefour) ou les usines à Corbeil (IBM, Snecma) ont voulu développer la sociologie dans l'entreprise. Leurs dirigeants - en particulier celui de la Snecma⁵ - se sont réunis avec l'administrateur provisoire de l'université, Michel Fayard⁶, qui était très dynamique. Ils ont lancé l'idée d'un DESS, pour que les salariés titulaires d'un BTS ou d'un Bac + 3 accèdent au titre de cadre. Nos étudiants avaient le niveau de techniciens supérieurs avec une bonne expérience professionnelle ; nous avions alors parfois 15-20 étudiants par an en formation professionnelle et une dizaine d'étudiants en formation initiale. C'était vraiment intéressant... Ce DESS - devenu master - s'appelle toujours « Sciences de la Production et des Organisations » (SPO)... D'un point de vue sociologique, l'appellation « sciences de la production... » était une ineptie complète. De l'extérieur, il donnait l'impression qu'il s'agissait d'une formation d'ingénieurs dont les sciences de l'organisation étaient un appendice ! Alors qu'il est construit autour de la sociologie des organisations, du travail, etc. avec des enseignements en comptabilité, finance, qualité, etc. Nous avons, comme il se doit, 50 % d'intervenants extérieurs, qui venaient de l'entreprise et qui s'engageaient vraiment pour enseigner à l'université,

¹ Né en 1931 au Caire, Samir Amin est diplômé en sciences politiques et en sciences économiques. Il est un des théoriciens du développement inégal. C'est aussi un théoricien et un militant de l'altermondialisme.

² 1988-1992, dans les gouvernements de Michel Rocard et d'Édith Cresson.

³ L'Université d'Évry-Val d'Essonne a été créée par décret du 22 juillet 1991.

⁴ https://fr.wikipedia.org/wiki/Alice_Saunier-Seïté

⁵ Société nationale d'étude et de construction de moteurs d'aviation (créée en 1945). L'entreprise se dénomme actuellement : Safran Aircraft Engines.

⁶ 1928-2014. http://www.societechimiquedefrance.fr/IMG/pdf/mfayard_labou_cnrs_evry.pdf

pour former des jeunes, appelés à devenir cadres. J'ai appris énormément de choses, auprès d'eux d'autant que nous avions accès librement aux entreprises... C'est Renaud Sainsaulieu¹ qui a eu l'idée de ce type de DESS et qui l'a lancée. Même si je ne partageais pas grand-chose avec lui sur le plan théorique et scientifique, il faut souligner combien il était très dynamique. Il voulait faire reconnaître la sociologie dans l'entreprise, lui donner un statut dans l'entreprise, et vraiment il a œuvré pour cela et a gagné cette reconnaissance.

Il avait fondé – j'étais aussi dans le groupe des fondateurs – l'Association Professionnelle des Sociologues, l'APS (vers 1981 ou un peu plus tard). C'était vraiment intéressant, parce que nous avions des entrées dans les entreprises et que nous discussions d'égal à égal avec les grandes entreprises. Ce n'était pas seulement sur une base politique, mais autour de convergences sur l'efficacité du travail, sur l'organisation, sur l'usage des technologies, pour que les gains de productivité soient partagés. Ce qui rejoignait les grands programmes du ministère de l'Industrie et de la Recherche dirigé par Chevènement. C'était aussi la grande époque où les capitalistes et les patrons pensaient qu'en automatisant tout on pouvait supprimer le travail simple et qu'on allait résoudre le problème des OS, des grèves, etc. ! Nous avons essayé de leur expliquer qu'il fallait que cette automatisation-robotisation soit accompagnée socialement sinon, cela ne marcherait pas ! L'histoire nous a donné raison puisque ce « tout technologique » a été abandonné avec l'arrivée de la *lean production* au début des années 1990.

À peu près à la même époque, fut créé le GERPISA², « Groupe d'étude et de recherche permanent sur les salariés de l'industrie de l'automobile ». C'était compliqué, parce qu'il y avait des sociologues, des économistes, des historiens, des gestionnaires, mais nous avons réussi à le faire fonctionner, à le rendre pérenne, puisqu'il continue d'exister aujourd'hui, installé à l'ENS Cachan. Le GERPISA nous a permis d'avoir accès aux entreprises plus facilement : elles payaient une cotisation et en échange nous fournissions des études quand elles nous ouvraient leurs portes... J'ai publié plusieurs ouvrages et articles avec le GERPISA puisque j'y co-animais un axe sur l'organisation du travail³, les gestionnaires avaient un axe sur la stratégie, les économistes travaillaient sur la macro-économie avec Robert Boyer⁴. C'est là que j'ai rencontré Robert Boyer et que nous avons fait deux livres ensemble⁵.

Je suis ensuite allé en Suède, pour découvrir le « modèle suédois ». Je connaissais le « modèle soviétique » après avoir voyagé en Union soviétique en camping-car. À l'époque – en 1983 – je travaillais pour plusieurs journaux et j'avais visité pas mal d'usines en URSS : on ne peut même pas imaginer l'absence de productivité ; il y avait bien des usines, mais qui produisaient très peu par manque d'organisation et de cadres efficaces ! Donc, pour connaître un autre modèle, je suis allé en Suède. J'ai été invité par

¹ https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_2002_num_43_4_5543 | Renaud Sainsaulieu

² Groupe d'Étude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile a été fondé à l'initiative de Michel Freyssenet (sociologue, CNRS) et de Patrick Fridenson (historien, EHESS) <http://gerpisa.org> | <http://leblog.gerpisa.org>

³ Voir Durand Jean-Pierre, Paul Stewart, Juan José Castillo (eds), *Teamwork in Automobile Industry : Radical Change or Passing Fashion ?*, London, MacMillan, 1998. Publié simultanément en français à La Découverte (voir ci-dessous).

⁴ <http://robertboyer.org/fr/biographie/>

⁵ En particulier, *L'après-fordisme*, publié en 1993 aux éditions Syros, puis traduit en anglais et en japonais.

l'organisme suédois équivalent de l'ANACT, que la droite a fermé il y a quelques années. C'était une très bonne institution. Imaginons l'ANACT composée d'universitaires qui travaillent pour les syndicats, les entreprises. Je suis resté deux mois, et j'ai réuni une douzaine de chapitres écrits par des collègues suédois, *La fin du modèle suédois*¹, qui m'a valu d'ailleurs quelques tensions avec les Suédois de l'ambassade parisienne ou avec des revues suédoises...

DU NATIONALISME EN TERRE ACADÉMIQUE

OC : *Ils n'étaient pas d'accord avec la manière dont tu présentais les choses ?*

JPD : Disons que mon livre est sorti en pleine crise économique suédoise. Les Suédois n'avaient jamais vu ça. Ils avaient déjà dévalué deux fois leur Couronne, mais là, ils ont dû faire face à une crise vraiment aiguë. Leur modèle généreux, social-démocrate, était ébranlé et le patronat en a profité pour imposer un changement brutal. On l'explique bien dans *La fin du modèle suédois*. En gros, pour sortir de la crise, les sociaux-démocrates, suivant les propositions de Rudolf Meidner² - l'un des inventeurs du « modèle suédois » dans le milieu des années 50 -, ont voulu créer une grande caisse pour financer les retraites, le développement de l'université, de la recherche, etc. Cette caisse devait être alimentée par des taxes sur les surprofits des entreprises, eux-mêmes issus du quasi-blocage des salaires par l'État. De plus, cette caisse devait être gérée par l'État et les syndicats. Cela devait tarir les causes de l'inflation et les surprofits. On serait revenu à un système de redistribution sociale et économique. Mais voilà, ce n'est pas ainsi que les faits se sont déroulés, puisque les capitalistes n'ont pas voulu payer et qu'ils ont même gagné les élections en 1994 : c'est à partir de là que le « modèle suédois » s'est délité, ce que nous expliquons dans le livre.

Mais en 1992, les Suédois ne comprenaient pas, ils étaient perdus face à la violence de la crise... Nous avons un temps d'avance dans l'explication, car nous avons déjà connu de telles crises. J'ai essayé de montrer que c'était une crise ordinaire du capitalisme, avec capital qui exige un taux de profit à 8 ou 10 % - niveau atteint dans d'autres régions du monde - et non plus à 3 % comme c'était la tradition en Suède. Aussi le capital partait hors de Suède. Mais nos collègues chercheurs suédois ne voulaient pas l'admettre. Nous avons bien réussi à convaincre quelques-uns d'entre eux de participer au livre, mais nous n'avons jamais pu le traduire en suédois.

Il faut dire que certains chercheurs sont quelque peu « chauvins » vis-à-vis de leur modèle : j'avais écrit un texte sur la participation des salariés à l'organisation du travail en Suède et sur l'enrichissement des tâches ouvrières. Mais pour le publier dans une revue suédoise (en anglais), il a fallu que je le modifie plusieurs fois ! La thèse généralement admise par les chercheurs suédois, était que le syndicalisme est à la source de la participation suédoise. Mais les recherches que j'avais conduites pendant mon séjour en Suède m'ont permis de montrer qu'en période d'expansion économique, les capitalistes suédois voulaient faire participer les salariés et notamment les femmes, pour les intéresser au travail industriel. C'est ce qu'a réussi à faire le patronat de Volvo, avec ses usines d'Uddevalla et de Kalmar, par exemple. Donc, dans mon papier, je soutiens que la participation et la codétermination étaient aussi une volonté patronale

¹ Durand J.-P. (dir.), *La fin du modèle suédois*, Paris, Syros, 1994.

² https://fr.wikipedia.org/wiki/Rudolf_Meidner

qui, pour obtenir l'implication des ouvriers, a procédé à l'enrichissement des tâches. Mais les chercheurs suédois ne voulaient absolument rien entendre : pour eux, c'était le syndicalisme qui avait permis d'obtenir le système participatif. Et comme la revue était dirigée par des universitaires proches des syndicalistes, ils m'ont demandé de rectifier, pour publier¹.

Après l'étude du modèle suédois, j'ai continué de travailler avec le Gerpisa, où nous avons publié plusieurs livres, dont un de 400 pages qui a été traduit en français et anglais, à un mois d'intervalle. En français, il s'agit de *Quel modèle productif ?*² : c'était la comparaison, à l'échelle internationale, de 27 ateliers de montage final dans l'industrie automobile. Cette recherche réunissait des travaux sur pratiquement l'ensemble des grands constructeurs automobiles du monde, sauf en Amérique latine, en Australie, et en Chine, mais nous avons évidemment le Japon, les États-Unis et toute l'Europe... Cet ouvrage a été une pierre blanche pour nombre de chercheurs qui rencontraient des difficultés dans l'analyse de la *lean production* avec ses déclinaisons locales. La recherche avait été conduite de façon absolument rigoureuse : les 27 chercheurs qui travaillaient avec nous ont utilisé le même guide d'entretien, nous avons les mêmes questions. On a ainsi pu montrer comment la *lean production* était mise en place, de façon spécifique, dans chacun des pays, ou chez chacun des constructeurs. Cela nous a permis de mettre en exergue l'importance des facteurs nationaux et des trajectoires des firmes. Dans certains cas, nous avons montré comment les salariés pouvaient dévoyer la *lean production*, dans d'autres cas, comment les patrons dévoyaient la participation ouvrière pour mettre à sa place des cercles de qualité, organiser le Kaizen³, etc. C'était un beau travail scientifique, mais comme tous les grands travaux scientifiques, 20 ou 30 ans après, ils sont un peu oubliés, c'est comme ça !

Mais ce qu'il faut souligner, c'est que dans cette coopération internationale, nous nous sommes heurtés à nouveau au chauvinisme de certains chercheurs. En particulier en Europe du Nord (sauf en Grande-Bretagne) et en Californie. Notre collègue avait inventé le concept de « taylorisme flexible » pour décrire l'enrichissement des tâches dans une joint-venture GM-Toyota. Et nous, nous parlions de l'usine française comme modèle d'exploitation (rires)... Alors, avec Joyce, nous avons décidé d'aller visiter ce « taylorisme flexible », parce nous ne croyions pas à ces visions idylliques. Nous avons fait la tournée de presque toutes les usines analysées dans l'ouvrage en préparation. Nous sommes allés aux États-Unis visiter plusieurs usines dont celle de Saturn, largement décrite par Philippe Messine⁴ — avec ses illusions — et la fameuse usine de Fremont, symbole du « taylorisme flexible ». C'est là justement qu'un peu plus tard nous avons fait un documentaire sociologique⁵. Ils avaient de superbes bâtiments, des équipements très

¹ Durand J.-P., "Is the 'Better Job' Still Possible Today ?", *Economy and Industrial Democracy*, Vol. 19: 185-198.

² FREYSSENET M., MAIR A., SHIMIZU K., VOLPATO G. (DIR.), *QUEL MODÈLE PRODUCTIF ?*, PARIS, LA DÉCOUVERTE, 2000 ; ON PEUT CITER ÉGALEMENT DURAND J.-P., STEWART P., CASTILLO J. J., *L'AVENIR DU TRAVAIL À LA CHAÎNE. UNE COMPARAISON INTERNATIONALE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE*, PARIS, LA DÉCOUVERTE, 1998.

³ Le Kaizen est l'un des principes du système de production Toyota initié par [Masaaki Imai](#). Littéralement, en français, il signifie l'amélioration continue de...

⁴ Messine Ph., *Les saturniens. Quand les patrons réinventent la société*, Paris, La Découverte, 1987.

⁵ *Rêves de chaîne*, Production du Centre Pierre Naville, 2002 (film de 26' réalisé à NUMMI, coentreprise General Motors / Toyota, près de San Francisco).

modernes, etc., mais c'était vraiment ce que les ouvriers qualifiaient eux-mêmes d'enfer, avec des cadences beaucoup plus élevées qu'à l'époque de General Motors. En Suède, c'était la même chose. Un jour —c'était après la fermeture d'Uddevalla¹—, nous visitons une usine Volvo. Nous rencontrons un ouvrier qui, après avoir travaillé à Uddevalla, se retrouvait dans une usine fordienne « classique », avec un travail répétitif et monotone. Nous lui demandons : « alors, comment c'est par rapport à Uddevalla ? » L'ouvrier nous répond : « de toute manière, fabriquer des bagnoles à Uddevalla ou ici, c'est le même merdier ! » (rires) Vlan ! Là nous tombons de haut parce que cela ne collait pas du tout avec le discours dominant des chercheurs suédois... C'était certainement un point de vue très subjectif, mais tout de même révélateur de la tendance, chez nos collègues, à gommer les aspects négatifs de « leur » modèle national. C'est ce dont nous nous sommes convaincus, avec Joyce, en visitant d'autres usines, au Japon, en Corée, etc.

À peu près au même moment, nous avons créé le Centre Pierre Naville à l'Université d'Évry (en 1994)². À l'époque, on pouvait encore créer tout ce qu'on voulait, c'était la force de Michel Fayard, administrateur provisoire que de laisser fleurir toutes les innovations : c'est ainsi que Joyce a aussi créé le DESS « Image et Société » et toute la filière de sociologie filmique. Fayard disait : « vous faites ce que vous voulez, mais moi je n'ai pas d'argent ». Ce qui n'était pas vrai, il avait des fonds, mais il ne voulait pas nous les attribuer ! (rires). Enfin, il nous a donné quand même quelques moyens tels que le mobilier et d'autres équipements pas trop onéreux ; c'était l'époque faste. Avec Joyce nous avons trouvé des fonds à travers la formation professionnelle et la taxe d'apprentissage. L'université d'Évry a certainement aujourd'hui le master le mieux équipé en matériel, dix kits complets de tournage, douze bancs de montage, toujours actualisés, du matériel vidéo professionnel. C'est incomparable avec ce qui a pu se passer à Paris Centre ou ailleurs.

FÉDÉRER LA SOCIOLOGIE DU TRAVAIL : MISSION IMPOSSIBLE

CG : *Pourquoi Centre Pierre Naville et non pas Centre Georges Friedmann³ par exemple ?*

JPD : C'était déjà pris, tu t'en doutes... À vrai dire, le nom a été proposé par Michel Burnier⁴, un collègue original, une sorte d'électron libre qui a fait de la socio, mais qui aurait pu faire de la philo. C'était un vrai militant, qui disait ce qu'il avait à dire. Et lorsque nous avons cherché un nom, il a proposé Centre Pierre Naville (CPN)⁵. Nous n'étions pas préparés à cela. Nous venions de fusionner avec le laboratoire de Claude Durand⁶, qui a été le grand laboratoire de sociologie du travail des années 1970-80. C'est d'ailleurs Claude Durand qui est venu me voir, alors qu'à l'époque, nous n'étions d'accord sur rien. C'était un militant CFDT, militant catholique... Nous étions différents sous tous les rapports. On se querellait souvent, en séminaire, en séance ou en colloque, on s'affrontait sur un certain nombre de débats théoriques. Bref, dans le laboratoire, il y

¹ L'usine suédoise d'Uddevalla entre en production en 1989, jusqu'en 1993, avant de rouvrir en 1995 sous la forme d'une *joint venture* Volvo – TWR et de définitivement fermer en 2013. Sur les modèles de Kalmar et d'Uddevalla, cf. par exemple Durand J.-P. (dir.), *La fin du modèle suédois*, Paris, Syros, 1994.

² <http://www.centre-pierre-naville.fr/index.php/fr/>

³ Laboratoire Georges Friedmann (LGF) de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, rattaché depuis 2011 à l'Institutions et Dynamiques Historiques de l'Économie et de la Société.

⁴ <https://journals.openedition.org/terminal/1422>

⁵ <https://www.centre-pierre-naville.fr/index.php/fr/88-le-centre-pierre-naville>

⁶ Sociologue du travail. Cf. [Wikipédia](#) | [CPN](#)

avait toutes sortes de courants théoriques, notamment, des historiens de tendance CFDT-SGEN, qui ne voulaient surtout pas entendre parler du nom d'un trotskyste pour notre labo. J'ai négocié, j'ai relu Pierre Naville. Nous pouvions aussi le présenter comme surréaliste... Et puis c'est un des deux fondateurs de la sociologie du travail en France. Pierre Naville avait fait du cinéma avec les moyens du bord dans les années soixante-dix. Nous l'avons découvert plus tard, cela a participé à conforter notre choix. C'était un artiste. Il a fait de la peinture, de la photo. Comme nous. Même si nous avons fait un ouvrage sur Pierre Naville¹, nos rapports avec son approche sont plutôt distants. Cela tient plus du clin d'œil que de la filiation. En même temps, nous ne refusons pas la filiation. Mais nous ne sommes pas des spécialistes de Pierre Naville. Il a quand même publié plus d'une vingtaine d'ouvrages dans des champs extrêmement différents, la formation et l'orientation professionnelles, l'automatisation, des ouvrages de philosophie, sur l'aliénation... On ne couvre pas la pensée de Naville.

J'ai aussi participé très sérieusement, avec les sociologues convaincus qu'il fallait favoriser les débats au sein de la discipline, à la recréation de l'AFS², au début des années 2000. Entre temps, j'ai participé aux premières réunions de l'ASES, l'association des sociologues de l'enseignement supérieur³, notamment avec Pierre Tripier⁴, qui est un type extraordinaire. L'ASES, c'était assez compliqué. Au sein du bureau, nous n'avions pas les mêmes conceptions de la sociologie, certains avaient des conceptions très élitistes... Je trouve que les membres du bureau n'étaient pas assez durs avec le ministère qui était en train de nous étrangler. C'est la même chose avec l'AFS. Philippe Cibois⁵, lorsqu'il a pris la présidence de l'AFS en 2009, a été très virulent contre les politiques de l'époque, en association avec l'ASES, en prenant des positions fermes contre tout ce qui desservait la discipline, l'enseignement dans le secondaire, les postes, les diplômes... Je pense que c'est la fonction de l'AFS et de l'ASES. Mais, depuis quelques années, les prises de position ne sont peut-être plus aussi fermes.

Tout cela fonctionnait assez bien. Dans l'AFS j'ai créé le RT25⁶, qui ne correspond pas à l'idée que j'avais : je voulais y faire entrer l'APS, pour constituer un seul RT sur le travail (au sens large), qui serait composé à la fois de chercheurs et de praticiens. Je voulais aussi y inclure les JIST, afin d'avoir une grosse machine « travail », y compris pour faire du lobbying, transformer les rapports de la sociologie avec les mondes du travail. Nous aurions été très nombreux, on aurait eu un seul grand colloque annuel ou bisannuel. Cette formule aurait assuré une visibilité considérable à la sociologie du travail (toujours au sens large), mais le principe a dû déplaire quelque part, car il n'a jamais été mis en œuvre... Maintenant, il y a 6 RT sur le travail, chacun conservant ainsi son identité et ce n'est pas plus mal. Sauf qu'il y a peu de transversalité, peu d'échanges entre écoles de pensée. Ce que l'on peut regretter !

¹ Burnier M., S. Celerier S., J. Spurk (dir.), *Des sociologues face à Pierre Naville ou l'archipel des savoirs*, Paris, L'Harmattan, 1997.

² L'Association Française de Sociologie (fondée en 2002) prend la suite de la Société Française de Sociologie : https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1963_num_4_1_7115

³ <http://www.sociologuesdusuperieur.org>

⁴ Entretien avec Pierre Tripier dans le numéro 15 des CISG : https://f-origin.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/2674/files/2016/09/CISG_n°15_09_2016_Olivier_Cleach_p77-91.pdf.

⁵ <http://cibois.pagesperso-orange.fr/CV.html>

⁶ <https://rt25.hypotheses.org>

Et après je suis parti à la retraite. Entre temps j'ai publié deux ou trois ouvrages importants... *Sociologie contemporaine*¹, en 1989, qui a été réédité plusieurs fois et est presque devenu un « classique ». Je l'avais publié aussi à cause du système de nomination des professeurs... Je remplissais toutes les conditions, un poste avait été créé à Rouen, mais paradoxalement les élus de gauche au CNU me barraient la route alors que Raymond Boudon² me soutenait. Je ne partage strictement rien sur le plan scientifique avec lui, mais Boudon était un homme droit qui disait : « Durand bosse, donc il doit être prof. ». (rires).

OC : C'était contre Boudon ou contre toi ?

JPD : C'était contre moi, un membre du CNU cherchait à faire nommer un autre candidat qui n'avait rien à voir avec le profil : c'était un historien, qu'il cherchait à placer... Et puis il y avait un autre prof qui a eu une période anti-SNESup dont je n'ai jamais compris les raisons. Je ne le connaissais pas personnellement, mais il faisait barrage à chaque fois. Toujours est-il qu'il était impossible pour moi d'obtenir une majorité au CNU (c'était 3 voix contre 2, c'est dire le pouvoir d'une minorité sur les déroulements de carrière, à l'époque !). C'est là que j'ai décidé de faire un ouvrage qui ferait du bruit. Et j'ai monté *Sociologie contemporaine* un manuel de Sociologie comme il n'en existait pas en français. Nous étions une vingtaine d'auteurs... Alors évidemment, le temps qu'il paraisse, j'avais déjà été élu prof. ! Pour le manuel, ma chance a été de m'être associé à Robert Weil³. Il était agrégé de philosophie : il avait une très bonne connaissance des origines ou des sources de la sociologie ; il connaissait bien les courants de pensée que je connaissais moins bien. C'était le premier vrai manuel de sociologie publié en France, alors qu'en Italie il y en avait un, en Angleterre 3, aux États-Unis 5 ou 6. Avec cet ouvrage j'ai rencontré une vraie reconnaissance... Nous avons fait trois éditions très largement actualisées, mais surtout augmentées de chapitres sur de nouveaux auteurs ; l'ouvrage fait aujourd'hui 800 pages...

Après, j'ai écrit *La chaîne invisible*⁴, qui s'est bien vendu aussi, qui est traduit en anglais et en espagnol. Entre temps, j'ai publié aussi *La Sociologie de Marx*⁵, le petit Repères à la Découverte (avec une réédition actualisée en juin 2018). Parmi les Repères, il y avait déjà *La philosophie de Marx* d'Étienne Balibar⁶, et *Introduction à Marx*, de Pascal Combemale⁷... Mais il n'y avait rien en sociologie ! J'avais choisi de faire un exposé clair sur la théorie de l'exploitation. Car, parler de Marx sans parler de la théorie de l'exploitation, pour moi, c'est comme marcher sur une jambe. C'est pourquoi j'ai écrit sur la théorie de l'exploitation. Résultat : c'est un peu ardu selon mes collègues. C'est ce qu'ils m'ont dit pour la réédition : « quand même, tu aurais pu faire autrement ». Mais je

¹ Durand J.-P., Weil R., *Sociologie contemporaine*, Paris, Vigo (1989) 2006.

² <https://journals.openedition.org/sociologie/1967>

³ Robert Weil est « ancien élève de l'École normale supérieure de Saint-Cloud, agrégé de philosophie, a été Maître de conférences de sociologie à l'Université de Rouen. » [Bibliothèque de Bordeaux].

⁴ *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, (2004) 2012.

⁵ *La sociologie de Marx*, Paris, La Découverte, (1995) 2018.

⁶ *La philosophie de Marx*, Paris, La Découverte, (2001) 2014.

⁷ *Introduction à Marx*, Paris, La Découverte (2006) 2018

ne pouvais pas faire autrement, même si la théorie de l'exploitation reste un peu rébarbative à lire... Après *La chaîne invisible*, j'ai publié *La fabrique de l'homme nouveau*¹.

CG : Avec un beau sous-titre !

JPD : Oui, mais je ne suis pas sûr que ce soit très commercial !

CG : C'est toi qui l'avais choisi ?

JPD : J'avais mis seulement « travailler, consommer » et l'éditeur a ajouté « et se taire », ce qui me semblait un peu trop réducteur. Alors, pour adoucir, j'ai rajouté un point d'interrogation. De toute manière, ce livre n'est pas écrit pour aujourd'hui. On sent ce qui est à la mode. Il y a ceux qui écrivent pour la mode, pour être dans le *mainstream*, dans les préoccupations du moment, etc. Ce que j'ai publié risque de n'intéresser que les gens cultivés politiquement. Et puis les universitaires.

Voilà pour la trajectoire. Et maintenant, retraite !

FLUX TENDU ET IMPLICATION CONTRAINTE

OC : Et comment as-tu analysé le passage du modèle fordien au modèle Toyota ?

JPD : Relativement simplement ! Pour résoudre la crise du travail des années 1960-1970, les industriels français ont pensé qu'il suffisait de mettre des robots, des automates pour remplacer les hommes. Le patronat français était persuadé que cette automatisation tous azimuts allait résoudre la crise du travail simple, car « les robots ne se mettent pas en grève ». Évidemment ! (rires). Mais l'usine entièrement robotisée n'a jamais vraiment produit de profits : trop d'arrêts intempestifs. Arrive alors ce fameux ouvrage de Womack et al, *The Machine who changed the world*², qui a vulgarisé la notion de *lean production*. Tu noteras que le titre est au passé. Mais quand le livre est publié en français, chez Dunod en 1992, il porte le titre : *Le système qui va changer le monde*, avec une préface du PDG de Renault de l'époque³. Par un tour de passe-passe, nous étions dans le passé et nous sommes dans le futur avec le titre français ! Cela montre la volonté du patronat de promouvoir la *lean production*, le système japonais pour transformer l'entreprise...

Ce livre, écrit par des chercheurs du MIT, répondait à une demande toute simple : comment gagner de l'argent sur des séries courtes ? Parce que les industriels savaient gagner de l'argent sur de grandes séries avec le fordisme. Mais comme la compétition internationale s'était exacerbée, les constructeurs automobiles voulaient faire de la variété, et pour faire de la variété, ils devaient faire des petites séries. Il fallait être capable de changer d'outils de production très rapidement et de faire de la qualité sans rebuts. Et les premiers à y être arrivés, ce sont les Japonais, avec leurs technologies, mais surtout avec leur organisation du travail.

Et dans le livre de Womack et de ses collègues, ce qui m'a intéressé en tant que sociologue, c'est la manière dont ils décrivent l'organisation du travail, et en particulier

¹ *La fabrique de l'homme nouveau. Travailler, consommer et se taire ?*, Lormont, Le Bord de l'eau, 2017. Voir la note critique rédigée par Mateo Alaluf et publiée dans la *Nouvelle revue du travail* : <https://journals.openedition.org/nrt/3383>

² Womack J. P., Jones D. T., Roos D., *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, New York, Harper Perennial Edition, 1990. Vendu à plus de 600 000 exemplaires, traduit en onze langues, il aurait été cité 16 797 fois (Google Scholar dixit).

³ Raymond Lévy PDG de Renault de 1986 à 1992.

le flux tendu, le flux sans encours. Le flux sans encours, pour moi, c'est un concept formidable, dont les Français n'ont pas encore compris la centralité. Peut-être qu'ils l'ont vu dans *La chaîne invisible*. Parce que la production « sans encours » signifie fragiliser le système productif, ce qui pousse les salariés à travailler sans répit. Parce que si vous avez des pièces partout et des stocks partout, à un moment donné, chacun pioche dans le stock et on se débrouille ainsi. Mais s'il n'y a pas de stock, pas de possibilité de faire des stocks, tout ce qui est produit en amont ne peut pas s'entasser, parce qu'il n'y a pas de place prévue pour ces stocks. De même, chaque poste de travail ou chaque salarié ne peut arrêter de produire sous peine de stopper la fabrication en aval. L'enchaînement inscrit dans le flux tendu fait qu'en même temps que les salariés voient leurs positions fragilisées, ils sont contraints de s'impliquer pour ne pas arrêter le flux...

C'est pour cela qu'après notre séjour au Japon avec Joyce, nous avons créé le concept d'*implication contrainte* qui est largement repris : c'est évidemment un oxymore. L'éditeur de *La chaîne invisible* m'a fait ajouter « servitude volontaire » (rires). C'est amusant : nous créons un concept complexe, celui d'« implication contrainte », et l'éditeur nous ramène à la « servitude volontaire », qui est presque la même chose, mais qui n'est pas une catégorie très opérationnelle chez La Boétie¹. Pour nous, le concept d'implication contrainte décrit vraiment une situation : comment les salariés sont obligés de travailler, quoiqu'en même temps, ils peuvent y prendre un certain plaisir, une certaine satisfaction, parce que le travail peut devenir plus intéressant, au moins au début : pour conjurer les pannes, il faut courir, se démener, etc. Évidemment, ce système a des effets négatifs sur la santé au travail, mais on ne le réalisera qu'un peu plus tard.

Il n'y a pas que la *lean production*, que l'on a importé avec le « modèle » japonais. Il y a le travail en groupe, les cercles de qualité, et l'habillage à la française ou à l'allemande de la participation ouvrière. Mais, la participation ouvrière est ici un artifice qui n'a pas trompé longtemps ! Koichi Shimizu² a publié dans la collection Repères un livre sur le toyotisme³ où il le dit très clairement. Contrairement à ce qui a été écrit ailleurs, si, dans le toyotisme, on réunit les ouvriers, leurs chefs, les techniciens, etc., c'est uniquement pour la façade. Ceux qui vont décider de la réorganisation et des changements, ce sont des agents techniques, des ingénieurs de production. Ce ne sont pas les savoir-faire des ouvriers ! Alors bien sûr, de temps en temps, une idée suggérée par un ouvrier peut remonter. Mais ce n'est pas le cas le plus fréquent. C'est d'ailleurs ce que disent les ouvriers américains dans notre film *Rêves de chaîne*.

J'ai eu un long débat avec Philippe Zarifian⁴ là-dessus, parce que pour lui, le toyotisme ouvrait de nouvelles perspectives. Avec la notion d'événement⁵, il était persuadé que les salariés allaient remanier leur environnement de travail. Mais il se trompait, ce n'est pas comme ça que ça se passe. Par exemple, quand nous avons travaillé avec Nicolas Hatzfeld chez Peugeot⁶, nous avons vu comment fonctionne le flux tendu. Quand nous

¹ De La Boétie E., *La servitude volontaire*, Paris, Arléa, (1576) 2003.

² (1950-2017). <http://gerpisa.org/node/3868>

³ Shimizu K., *Le toyotisme*, Paris, La Découverte, 1999.

⁴ <http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr> ou https://fr.wikipedia.org/wiki/Philippe_Zarifian

⁵ Zarifian Ph., *Le travail et l'événement : essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, Paris, L'Harmattan, 1995. Cf. aussi : <http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page93.htm>

⁶ Durand J.-P., Hatzfeld N., *La chaîne et le réseau. Peugeot Sochaux, ambiances d'intérieur*, Lausanne, Page Deux, 2002.

sommes arrivés, la nouvelle ligne installée ne tournait que depuis quelques mois. La direction voulait gagner 10 % de productivité par an ! C'est-à-dire que dans chaque groupe de 10 ouvriers, la direction en supprimait un. À la fin de l'année, il y a eu effectivement 10 % d'effectifs en moins ! C'est radical. (rires). Cela se passait presque naturellement, pourrait-on dire. Parce que, justement, il y avait le flux tendu. Aujourd'hui, la *lean production*, le toyotisme, c'est le modèle le plus répandu¹ d'autant qu'il s'applique aux services. Mais c'est un modèle qui n'a pas vraiment de nom ! On avait hier le fordisme, avec une forte signification. On a eu le post-fordisme, qui ne désigne rien de précis. Car comme dans la *lean production*, il y a toujours du flux, ce n'est pas du post fordisme. Comment appeler ce modèle ? On ne sait pas. On l'appelle quelques fois toyotisme, mais c'est une erreur, car l'universalité de la *lean production* n'est pas exprimée dans ce terme : il n'y a pas vraiment de nom pour désigner le nouveau « modèle productif » surtout si l'on veut inclure dans le concept, les régulations macro-économiques comme dans la définition du fordisme...

Il faudrait aussi parler de la réorganisation plus globale de l'entreprise. Parce que les transformations actuelles ne concernent pas que la fabrication. Les principes de la *lean production*, donc du flux sans stock, s'appliquent aussi, avec la même force de contrainte, dans les services de conception. Je pense à la gestion par projet, où tout est découpé en lots, en tâches et sous-tâches, avec des délais, là aussi, de réalisation. Alors, si les délais ne sont pas tenus, évidemment, les services qui sont en aval sont bloqués, pénalisés. Qu'est-ce alors si ce n'est pas du flux tendu ? Et quand j'explique aux ingénieurs qu'ils sont soumis eux aussi au flux tendu, ils comprennent qu'ils sont devenus des exécutants de l'intellect et s'interrogent sur leur futur...

La thèse de Sébastien Petit² est vraiment emblématique sur ce plan-là. Ce qu'il a observé et analysé chez les ingénieurs de conception c'est la « rationalisation du travail intellectuel » une exacte homothétie avec la rationalisation du travail ouvrier un demi-siècle plus tôt : avec la *lean production*, il n'y a plus d'espace libre, y compris chez les travailleurs intellectuels. D'autant plus, évidemment, que les ingénieurs ne travaillent pas sur un seul projet, ce serait trop simple. Chez EDF, ils ont souvent six projets en parallèle, parfois jusqu'à dix ! Tu n'as pas une minute de répit !

Ce sont les mêmes procédés de rationalisation que l'on constate dans le transport aérien – au niveau des hubs, en particulier -, dans l'assurance, dans les centres d'appels, chez les assistantes sociales : ils ont réussi à mettre les assistantes sociales en flux tendu. Alors, certes, les différents groupes professionnels ont résisté, certains résistent encore, mais le nouveau modèle s'impose partout, avec une intensification généralisée du travail.

Ce qui m'inquiète le plus, au fond, ce n'est pas tant que le patronat impose un nouveau modèle de rationalisation du travail, puisque c'est son job, mais c'est que nous n'arrivons pas à diffuser dans l'ensemble de la population cette critique de la *lean production*. C'est un retard dans la diffusion des connaissances que l'on n'imagine pas ! Je le constate à chaque fois que je fais des exposés et des conférences. Les salariés en

¹ Si nous considérons *l'organisation apprenante* comme invention des conseils en organisation... qui inclut le toyotisme.

² Petit S., *La rationalisation du travail intellectuel : ethnographie de l'activité de conception industrielle*, thèse de doctorat en sociologie soutenue à l'université d'Évry Val d'Essonne, 2016.

formation disent : « ah bien oui c'est exactement ce que je vis ! Vous m'avez éclairé ! j'ai compris pourquoi je bosse comme une bête ! ». C'est la même chose chez les ingénieurs. Quand on le leur explique, ils tombent des nues en disant : « mais oui bien sûr ! » À Pôle Emploi, même situation. Nous avons fait des études de terrain et nous avons expliqué aux conseillers, en CHSCT – face à une direction régionale qui refusait toute discussion — comment ils travaillaient en flux tendu, et qu'à partir de ce moment leur espace de liberté était réduit, sinon nié.

MAIS QUI VEUT VRAIMENT CHANGER LES MODES DE GESTION ?

OC : *Et toi, sur le terrain, quand as-tu commencé à percevoir l'emprise de la gestion ?*

JPD : Assez tôt, notamment parce que j'ai travaillé avec Jean Lojkine¹. Nous étions d'accord sur l'importance de la gestion qu'il fallait transformer dans ses principes pour améliorer le sort des travailleurs, mais nous n'étions pas d'accord sur ce qu'il appelle la « révolution informationnelle »². Pour moi, c'est une erreur théorique. Je ne nie pas qu'il y ait des transformations, mais ce avec quoi je ne suis pas d'accord est le recours au terme de révolution. En revanche, je trouvais bien, à l'époque, l'idée de gérer l'entreprise autrement, de partir de l'organisation du travail pour – comme dirait Daniel Bachet³ –, desserrer les contraintes et inventer d'autres outils de gestion... C'est ce que j'avais fait chez Renault à Cléon. J'avais proposé que les ouvriers participent à la gestion et qu'ils sachent où ils allaient. Je précise : qu'ils participent à la gestion, non pas de leur entreprise de 100 000 salariés, mais qu'ils participent à la gestion de leur atelier, et donc qu'ils soient informés sur ce qui s'y passe. À partir de là, nous fabriquions des outils et nous essayions de les faire passer, de faire en sorte que les intéressés s'en emparent. C'était le moment de gloire de l'ISERES⁴ à la CGT ; c'était le moment où se multipliaient les propositions de transformation de l'entreprise dans toute la gauche intellectuelle, en lien étroit avec les syndicats. C'était, durant les années 1980-90 la grande époque de la gauche à laquelle on pouvait encore croire quant au changement social !

C'est sous cet angle que je me suis intéressé à la gestion, aux principes mêmes de la gestion. Je me suis ainsi battu pour organiser l'efficacité du travail dans les entreprises. Cela peut sembler bizarre qu'un sociologue s'empare de la notion d'efficacité. Mais ce n'était pas une efficacité pour le capital, c'était une efficacité en faveur des salariés. Mes propositions n'ont pas soulevé l'enthousiasme, ni des patrons – ils avaient leurs propres spécialistes –, ni des syndicalistes – qui n'en voyaient pas l'intérêt. Mais, même si on

¹ <http://cems.ehess.fr/index.php?2640>

² Jean-Pierre Durand fait référence ici au livre publié par Jean Lojkine, en 1992, *La révolution informationnelle*. Paris, Presses universitaires de France, collection Sociologie d'aujourd'hui, 302 p. En 2016, Jean Lojkine a approfondi et actualisé sa réflexion en publiant *La Révolution informationnelle et les nouveaux mouvements sociaux*, Le Bord de l'eau. Voir la note critique publiée par Jean-Luc Metzger, dans la *Nouvelle Revue du Travail* : <https://journals.openedition.org/nrt/3171>

³ Daniel Bachet, CPN

⁴ L'Institut Syndical d'Études et de Recherches Économiques et Sociales, financé en partie par des contrats de recherche avec le ministère français de l'Industrie et de la Recherche ou avec l'Europe rassemblait des chercheurs de la CGT et des universités ou du CNRS ; il a été étouffé dans les années 2000.

parvient à convaincre direction et syndicats d'expérimenter une nouvelle manière de gérer, on se heurte à des difficultés au niveau des salariés eux-mêmes.

Ainsi, j'avais monté un projet — une sorte de recherche-action — pour permettre à des OS de participer à l'entretien de leurs installations : au lieu d'enrichir le travail, il s'agissait d'approfondir leurs prérogatives et leurs connaissances, pour donner du sens à leur travail. Ils bénéficiaient d'une formation. Très rapidement, les ouvriers professionnels qui dépannent les machines ont craint de perdre leur poste. Je leur ai expliqué que ce n'est pas vrai, que les ouvriers professionnels peuvent monter en compétences du côté des techniciens, en intervenant sur les changements de process, les modifications incessantes sur les lignes de production, etc. De leur côté, les techniciens s'inquiétaient également. Alors je leur ai proposé d'évoluer vers le développement des relations avec les fabricants ou les fournisseurs d'installations. Donc, de fil en aiguille, nous avons inventé — avec le management local très intéressé — une nouvelle manière d'organiser le travail, la division du travail, où tout le monde s'y retrouvait. Mais au-delà de leur accord de principe, personne n'était vraiment volontaire pour expérimenter. En particulier, les ouvriers professionnels n'ont pas voulu jouer le jeu : ils n'ont pas expliqué aux OS comment entretenir et dépanner les machines. J'ai quand même écrit le rapport de recherche commandé et financé par le ministère de la Recherche, dans une opération codirigée par la CGT et par Michel Berry¹. Dans ce rapport, je montrais comment les ouvriers professionnels empêchaient les OS de monter en puissance, freinaient la diffusion des connaissances vers les OS. Là, je me suis fait remettre en place par le syndicat CGT, souverainement. Les syndicalistes m'ont demandé d'enlever ce passage. Je l'ai remplacé par une formulation un peu plus édulcorée. C'est intéressant, sociologiquement, c'est quelque chose que l'on tait.

C'est pour cela que je trouve important d'en parler vingt ans après, parce que, de fait, ce sont des choses que les sociologues taisent en général. Si tu es cégétiste, CFDTiste ou autres et militant, tu dois le taire. Si tu es payé par le patron, tu vas le taire, parce que tu n'as pas envie que cela change ou bien tu ne veux pas charger un peu plus le poste de l'OS. J'en ai tiré la conviction que, dans 95 % des entreprises, le changement du mode de gestion est très difficile parce que, au fond, très peu de personnes sont intéressées au changement, pour nombre de raisons souvent contradictoires. Conclusion de sociologue : le changement est coûteux socialement et psychologiquement. Dans la tradition, dans la reproduction, tout le monde sait ce qui va se passer demain : personne ne perd rien, donc, tout le monde est d'accord pour la reproduction. Face au changement, en revanche, personne ne sait ce qui va se passer demain.

CG : *Pour revenir à ce qu'on disait tout à l'heure, que la lean production, le lean management, soient si peu connus en France. Est-ce que le dispositif de gestion ne participe pas, justement, à cette invisibilité ?*

JPD : Oui, on n'a même pas d'explications sur les raisons d'introduire ce genre de dispositifs : ce qui devrait faire douter et conduire à s'interroger sur le pourquoi ! Ce sont des injonctions. On a eu ça, d'une certaine manière, avec les lois Auroux, l'injonction à la participation. Là, ce sont les injonctions au changement, les injonctions à faire autrement. On change les noms, mais, de fait, on ne dit pas pourquoi il faut impérativement changer. Mais ce qui est étonnant, c'est qu'il n'y ait pas de curiosité du

¹ <https://www.ecole.org/fr/orateurs/1331-michel-berry>

côté des syndicalistes, et ici je parle de tous les syndicats. On travaille plus qu'avant, mais pourquoi ? Parce que les patrons sont des salauds ? En raison de la financiarisation de l'économie ? Cela ne fait pas avancer les modes revendicatifs. Ce qui serait intéressant, c'est de comprendre pourquoi et comment les dirigeants du privé comme du public réussissent à nous faire travailler plus qu'avant. C'est la grande boîte noire. C'est d'autant plus intéressant à comprendre qu'ils réussissent à nous faire travailler plus qu'avant avec moins de chefs. Ils ont supprimé du personnel, mais alors, cela devrait moins bien fonctionner. Soyons sérieux, si cela marche aussi bien qu'avant, c'est qu'ils ont changé l'organisation, c'est que le management nous a rendus plus efficaces. D'où vient que les salariés —et maintenant les travailleurs indépendants— sont plus fatigués parce que les journées sont totalement pleines, sans les interstices pour souffler ? Il faut expliquer ces nouvelles acceptations de la détérioration des conditions de travail. Il faut expliquer comment c'est possible et comment c'est médié dans l'organisation du travail et dans la gestion.

L'ÉVALUATION INDIVIDUELLE : TRUQUER, MAIS PAS TROP !

Sur la gestion aussi il y a beaucoup de choses à dire. J'ai bien aimé analyser les techniques de gestion du personnel à travers les processus d'évaluation... J'ai bien aimé cette partie de mon travail. Chez Yamaha, à la fois en France et au Japon. En comparant la grille d'évaluation utilisée dans une usine Yamaha et celle utilisée dans une petite usine française à côté de Montargis, sans aucun lien avec la première, je me suis rendu compte, d'une part, qu'elles sont libellées pratiquement dans les mêmes termes, et, d'autre part, que 50% des items portent sur le comportement des salariés. Mais, à quoi peut bien servir d'évaluer le comportement des salariés ? Les patrons, comme les gestionnaires ou les sociologues, disent que les évaluations servent à promouvoir les meilleurs, à leur donner des avancements personnels. L'observation empirique m'a montré qu'il n'en est rien. Tout d'abord, il faut savoir que les évaluations ont lieu en fonction de raisons très contingentes – quand le n+1 est libre, par exemple – et non en fonction d'un calendrier des promotions. De plus, l'évaluation elle-même est souvent rédigée sans grande préparation, sans que les intéressés n'en saisissent vraiment les enjeux ni les conséquences. Mais surtout, personne ne consulte personne, celui qui a fait l'évaluation est à peine consulté pour la promotion. Le n+1 doit répartir quelques points personnels pour les primes, mais il ne peut les distribuer de façon égale entre ses subordonnés : il est obligé d'introduire une hiérarchie, variable chaque année, entre ses « collaborateurs »... Donc, l'évaluation individuelle ne sert pas à la promotion. Alors, à quoi sert-elle ?

Je vois deux raisons à son existence : la première, c'est qu'à travers ce rituel, il y a une formation ou un dressage aux normes comportementales à adopter dans l'entreprise : il faut demander une formation pour s'améliorer, il faut avoir des aspirations... Il faut être dans les clous 24 h sur 24. Par exemple, avec les grilles hypersophistiquées que j'ai trouvées dans une usine de durites en caoutchouc, le management demande clairement au n+1 : « accepte-t-il facilement les heures supplémentaires ? » La réponse positive vaut 5 points avec un dégradé jusqu'à zéro. Ou bien : « entretient-il de bons rapports avec la hiérarchie ? ». Ou encore : « dépasse-t-il les objectifs ? »... Les questions contribuent à, l'incorporation et à l'intégration des normes comportementales, c'est la première raison.

En ce qui concerne la deuxième raison de pratiquer les évaluations individuelles, je n'ai pas fini mes travaux, c'est donc plus une hypothèse... Je veux parler de ce que les gestionnaires appellent dans leur jargon le *reporting* qui diffère bien sûr des évaluations individuelles. Pourquoi y a-t-il autant de personnes qui sont engagées dans le *reporting* ? Sacré montage ! Parce que le *reporting* ce n'est pas une fois par an, c'est toutes les semaines, tous les jours, voire toutes les heures. Pourquoi y a-t-il autant de salariés ou de cabinets qui s'en occupent ? Sachant, par ailleurs, que ceux qui fournissent les données de *reporting* maquillent la réalité. Truquer, falsifier, je ne pensais pas que c'était vrai. Mais la plupart des cadres, des cols blancs que j'ai interviewés disent que le travail de reporting – indiquer le plus précisément ce qu'ils ont fait sur chaque projet - occupe entre 10 % et 15 % de leur temps. Mais en même temps, ils nous disent généralement sur le ton de la confiance : « je ne peux pas remplir ça comme ça, parce que là j'ai dépassé, ici non, mais je ne peux pas le dire sinon la prochaine fois, le temps alloué sera réduit, etc. ». Donc il va truquer, mais pas trop les données... Ce qu'il faut retenir c'est qu'une partie des cadres passe près de 10 % de son temps à inventer des subterfuges pour que la feuille corresponde aux exigences du N +1 tout en étant plausible. Ce qui fait au total plus du cinquième de leur temps de travail à renseigner les documents de *reporting* . Cela occupe beaucoup ! Se mettre à la place du N +1, du N + 2 pour remplir le canevas.

OC : *C'est ce que j'avais vu à la gendarmerie¹ quand ils remplissaient les statistiques. Comme ils connaissaient les attendus de leurs supérieurs, ils passaient beaucoup de temps à saisir des données compatibles avec les attentes de la hiérarchie, tout en évitant de trop exagérer et en se préservant contre toute remontrance.*

JPD : On fait tous ça ! À l'université, c'est pour avoir des postes... Mais dans les entreprises, pourquoi autant de cadres passent autant de temps, perdent leur temps à remplir des fiches ? Pourquoi tout le monde bluffe tout le monde ? J'avais écrit dans *La chaîne invisible* que l'on avait une espèce de théâtre d'ombres, que tout le monde savait que tout le monde mentait... Mon hypothèse est que tous ces gens-là, tous ces cols blancs, servent de *base de masse* au pouvoir central... « base de masse » au sens marxiste. Pour qu'un pouvoir existe, il faut qu'il ait une base sociale. Plus elle est large, mieux c'est. Or le management, aujourd'hui, pourrait être contesté pour de multiples raisons. Si le patron, le manager était tout seul, il aurait sans doute du mal à s'imposer face à deux cents personnes. Mais s'il a une masse de suiveurs, il a constitué sa *base de masse*.

FORMER LES SYNDICALISTES A DÉCRYPTER LES MÉCANISMES DE LA RATIONALISATION GESTIONNAIRE

OC : *Et puis, c'est plus ou moins intériorisé, c'est pour cela que tout le monde ferme les yeux...*

JPD : Oui, tout le monde ferme les yeux. Mais, à mon avis, là où les techniques du *lean* ont été mises en œuvre avec le plus de violence, c'est en Angleterre. Dans les années 1990, j'allais souvent en Angleterre. À cette époque, il y avait pratiquement un livre par semestre publié sur les moyens de « japoniser » la production. Tout était à japoniser. Ils

¹ Cléach O., *La désobéissance dans une organisation d'ordre : l'exemple du conflit des gendarmes de décembre 2001*, thèse de doctorat de sociologie, sous la direction de Norbert Alter, Université de Paris-Dauphine, 2007.

n'étaient pas nombreux ceux qui en dévoilaient les mécanismes. Je pense à des gens comme Paul Stewart (université de Strathclyde)¹ et à quelques autres « activistes ». Mais le problème de ces critiques du *lean management* est qu'elles ne dépassent jamais le niveau des militants qui sont déjà convaincus. Il est pratiquement impossible de faire une information de masse sur ces phénomènes complexes. On ne sait pas faire. C'est peut-être parce qu'on ne s'en donne pas les moyens. C'est vrai que les chercheurs et les militants n'ont pas les moyens du management.

De mon côté, je me suis battu pour la professionnalisation du syndicalisme². Aujourd'hui, le syndicalisme est en mauvais état, que ce soit en France ou ailleurs. Faute de militants, il a du mal à survivre, et les dernières lois Macron vont finir par le liquider. J'ai toujours défendu l'idée de la professionnalisation des militants et du syndicalisme en général. D'une part, je pense que les militants doivent se consacrer entièrement à l'activité syndicale et être rémunérés de façon transparente pour militer. D'autre part, étant à plein temps, ils peuvent se former, et tout particulièrement, aux techniques de gestion. Ils pourraient ainsi tenir la dragée haute aux patrons, aux managers, à leurs experts en tous genres. Voilà ce que j'appelle la professionnalisation des syndicalistes. Premier point.

Deuxième point, rien ne les empêche de s'entourer de chercheurs, de consultants d'un bon niveau qui peuvent les conseiller. Que ce soit pour gérer les affaires sociales ou conseiller les syndicalistes pour promouvoir d'autres façons d'organiser le travail dans les ateliers, dans les bureaux...

Alors évidemment, face à cette conception de la professionnalisation, la critique est facile : « oui, mais ils vont tous être coupés du mouvement social, des ouvriers, de la base ». Mais, ils sont déjà coupés de la base ! Tout simplement parce qu'ils sont occupés par des heures et des heures de délégation, de négociations obligatoires, etc. Alors, coupure pour coupure, autant prendre cette coupure comme une réalité nécessaire et réorganiser le lien. Je pense, par exemple, à la communication, à l'information des salariés. Ce pourrait être une activité à part entière des syndicalistes, mais une activité qu'ils auraient appris à réaliser, avec les nouveaux supports technologiques. Mais ce n'est pas qu'une question de support ou de maîtrise de l'art de communiquer. Il s'agit aussi de savoir sur quoi on informe : sur des alternatives immédiates aux réformes proposées, sur la stratégie de l'entreprise ou de l'État ou sur les outils de gestion, etc. Il y a ici un vrai travail ! Un travail professionnel à tous les niveaux... Quand on voit le nombre de communicants qu'il y a dans une entreprise, le nombre d'employés dans les services de DRH, et puis ce qu'il y a en face... Les militants ont beau être de bonne foi et bien souvent très formés et informés, ils sont en nombre insuffisant avec une force de frappe disproportionnée.

Pourtant, nous n'arrivons pas à faire valoir ce qui relève de l'évidence ou des faits objectifs. J'ai publié un article dans *La Pensée*³ sur ces questions, mais sans retour : ce

¹ <https://www.strath.ac.uk/staff/stewartpaulprof/>

² On retrouve ici l'un des axes d'action qu'André Gorz a essayé de développer. Voir l'article de Jean-Luc Metzger dans ce même numéro des *Cahiers Internationaux de Sociologie de la Gestion*.

³ Durand Jean-Pierre, « Syndicalisme et nouveau modèle productif », *La Pensée* n° 319, juillet-août-septembre 1999 : <https://www.jean-pierredurand.com/wp-content/uploads/2014/03/10.pdf>. Voir aussi le dernier chapitre de *La chaîne invisible*.

discours est inaudible. Il est probable que les permanents syndicaux aient peur des universitaires et qu'ils aient peur d'une professionnalisation qui risquerait de changer leurs manières de travailler, ou de remettre en cause une partie de leur pouvoir. Je ne dis pas que j'ai la bonne solution, mais avec ce que je propose, on aurait des chances de diffuser nombre de petites choses sur les raisons profondes de l'intensification du travail, sur les raisonnements utilisés par le patronat, sur les moyens intellectuels de les contrer, etc. On ne se contenterait pas de dire « on souffre au travail ». On souffre au travail n'est pas mobilisateur. Parce que, si l'on n'a pas l'explication fondamentale de cette souffrance et la solution pour l'empêcher on peut répéter cette litanie en ajoutant que « le patron est un salaud »... Ce qui ne l'empêchera pas d'agir selon ses intérêts immédiats, de supprimer dix ou vingt pour cent des effectifs et de menacer : « tant pis, j'suis un salaud, mais si vous n'acceptez pas mon plan de licenciement, je déménage en Pologne ou en Chine ».

Alors, bien sûr, une autre manière d'envisager le syndicalisme, ce serait de faire des contre-propositions pour augmenter la productivité, sans licencier, sans travailler plus, sans réduire les salaires. Mais, le risque, c'est d'être instrumentalisé par le patronat qui sait parfaitement être de mauvaise foi et retourner toute initiative à son avantage. Revenons au secteur automobile. Le patron d'une usine de montage nous dit : « voilà, la direction du groupe m'a fixé 10 % d'augmentation de la productivité par an ». Nous lui avons proposé le principe des carrières ouvrières : faire monter les OS en OP, les OP en techniciens, enrichir le travail des techniciens, etc. Le patron nous répond : « c'est intéressant, il faut que j'en parle à ma direction ». Lors du rendez-vous suivant, quinze jours après, il nous déclare : « j'ai vu le PDG, maintenant il veut qu'on augmente la productivité de 25 % par an ». Nous avons jeté l'éponge : « on ne joue plus ! »

Proposer d'évoluer vers un syndicalisme de professionnels, avec des objectifs de changement économique, social, même pas révolutionnaires, est doublement risquée, surtout quand les adhérents sont si peu nombreux. D'un côté, le patronat peut utiliser les syndicats comme un moyen d'accompagner ses restructurations, c'est le côté instrumentalisation. De l'autre autre côté, cette professionnalisation provoque le rejet de la part des militants les plus radicaux, de ceux qui entendent changer le système économique.

Nous publierons la seconde partie de l'entretien de Jean-Pierre Durand dans le numéro 19 des *Cahiers internationaux de sociologie*.

