

NOTES DE LECTURE

La Fabrique de l'homme nouveau. Travailler, consommer et se taire ?

Jean-Pierre Durand

Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « L'Économie encastrée », 2017, 325 p.

*Lu par Jean-Marie Pillon**

La Fabrique de l'homme nouveau. Travailler, consommer et se taire ? de Jean-Pierre Durand se caractérise par une ambition forte : l'auteur cherche, dans une perspective résolument marxiste, à identifier comment l'extraction de plus-value évolue, se déplace et parvient en somme à maintenir sur pied l'édifice capitaliste.

Identifié comme principe actif commun aux transformations transversales dans de multiples secteurs, le *lean management* est une gestion « frugale » de la production, économe en temps morts non valorisables. Cette modalité d'organisation du travail participerait à la mise en place d'un flux tendu généralisé, dans l'industrie comme dans les services. Dans l'industrie, les matières modifiées circulent sans à-coups pour arriver jusqu'aux consommateur-trices sous forme de produit fini. Dans les services, mettre le travail en flux demeure difficile. Mais la chaîne se trouve reconstruite par des outils de gestion, par la gestion des équipes, par les travailleur-ses qui pressent leurs collègues en amont de fournir en temps et en heure, ou par les clients eux-mêmes qui trépignent. J.-P. Durand mène cette chronique du *lean management* en déroulant une thèse forte : ces transformations auraient des effets anthropologiques. Les transformations actuelles de l'économie contribueraient à fabriquer un « homme nouveau ». Nouveau au travail, nouveau dans ses loisirs, nouveau dans son rapport au politique.

L'ouvrage se compose de cinq chapitres d'analyse et d'un sixième chapitre plus politique.

Le premier chapitre consiste à décrire ce que l'on peut retenir d'assez générique et d'assez puissant dans les transformations contemporaines de l'économie pour mériter le titre englobant de *lean management*. Cette notion permet de mettre en avant l'idéal que ces modalités partagent : la quête de la fluidité. Le flux tendu exercerait alors une pression sur les travailleur-ses qui les amènerait à un changement de leur nature humaine profonde pour tenir.

* Université Paris-Dauphine, Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (Irisso).

Dans le second chapitre l'auteur propose de faire le point sur l'anthropologie qu'il mobilise, puisée dans la psychanalyse lacanienne. Le *lean management* y est dépeint comme une monnaie de singe venue flatter les travailleurs et les travailleuses, auquel-les on vante leur participation à de grandes choses, qui ne leur rapportent que très peu, sur le plan symbolique comme matériel. L'Homme lacanien apparaît alors clivé ou disjoint, il ne peut que plier comme le roseau ou rompre comme le chêne de la fable.

L'étude proprement dite débute donc au chapitre 3 avec l'analyse d'un secteur paradigmatique de l'apparition d'un flux tendu à l'échelle mondiale : la logistique. Ces hommes et ces femmes qui préparent des commandes dans des entrepôts apparaissent tenu-es par différents dispositifs sociotechniques contribuant à optimiser leurs déplacements, à maximiser leur rendement et à amenuiser le collectif. L'auteur montre bien comment malgré ce travail de forçat, les travailleur-ses parviennent à reconstruire des espaces d'autonomie qui sont en retour réinvestis par des processus de rationalisation. On retrouve dans ce chapitre un résultat majeur des travaux de Claire Flécher¹ ou de David Gaborieau² : le flux tendu aujourd'hui organisé entre les ateliers d'Extrême-Orient et nos boîtes aux lettres n'est pas une donnée. C'est le produit d'un travail d'une grande technicité mais toujours menacé par des obstacles matériels et institutionnels. D'où les difficultés expérimentées par les travailleur-ses du transport et de la logistique qui passent leur journée sous la menace d'une rupture de charge et pressent ainsi leurs collègues de l'amont et de l'aval pour que tienne le flux. Ce schéma du flux tendu menacé mais maintenu avec adresse est ensuite étudié dans différents secteurs, notamment la recherche et le développement à partir des travaux de Sébastien Petit³.

Les chapitres 4 et 5 visent à se confronter à une vieille énigme de l'économie : comment améliorer la productivité des services ? L'auteur tâche ici de montrer que le *lean* se construit avant tout en *back office* où les interactions avec les clients sont normalisées à distance pour minimiser les face-à-face au guichet, très coûteux en temps et en personnel. Le travail humain est lui toisé et tendu par la foule des indicateurs de performance qui irriguent aujourd'hui les grandes bureaucraties, intensifiant le rythme du travail et augmentant son amplitude horaire. La puissance créatrice de l'homme nouveau, c'est-à-dire sa capacité à retrouver du sens et de la reconnaissance au travail, ne sort pas grandie de ces gains apparents de productivité. Tendancé vers une certaine forme de *low cost*, les produits du travail n'ont pour ainsi dire plus vraiment ni sens, ni qualité, ni valeur ajoutée.

1. Flécher C. (2014), « Écrire l'incertitude. Le travail à bord des navires de commerce entre stabilisations, prises de risques et responsabilisations », *Sociologie du travail*, vol. 56, n° 1, pp. 40-63.

2. Gaborieau D. (2012), « "Le nez dans le micro". Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire », *La Nouvelle Revue du travail* [en ligne], n° 1. <https://journals.openedition.org/nrt/240#article-240>, consulté le 8 avril 2019.

3. Petit S. (2011), « Le Lean 6 sigma dans l'aéronautique : un cas de management par projet comme modèle d'organisation », *Sociologies pratiques*, n° 22, pp. 113-114.

Le chapitre 6 propose, *in fine*, deux essais de prospective politique : l'un où tout irait pour le pire et l'autre où tout irait pour le mieux.

La richesse et l'ambition de la thèse de l'auteur n'exonèrent pas l'ouvrage de discussions et de critiques.

Le titre de l'ouvrage invite d'abord à une réflexion sur le périmètre de la sociologie. Situé très tôt dans la démonstration, le chapitre sur la psychanalyse et Lacan demeure difficile à saisir. Si documenter sociologiquement l'hypothèse d'une modification de l'être humain aurait constitué le travail d'une vie entière, il eût été possible néanmoins de recourir à des auteurs qui, en sociologues, sont allés sur ces terres comme Norbert Elias⁴ ou, plus récemment, Bernard Lahire⁵.

Ce détour par la psyché et ses souffrances pose alors une question de fond quant aux approches du travail sous l'angle du malheur. Comment attester d'une prévalence nouvelle des suicides au travail quand le nombre total de suicides est en baisse depuis 1990⁶ et quand l'identification des motifs demeure une gageure ? Une telle réflexion est d'autant plus discutable qu'elle fait des suicides la partie émergée d'un iceberg qui engloberait l'ensemble des travailleur·ses, de plus en plus touché·es par des « troubles sociopsychiques » (TSP). L'auteur promeut cette notion de TSP, qui place le social au premier plan, afin d'éviter les affres individualisantes de la notion de risques psychosociaux (RPS) où la psyché vient en premier. S'il ne fait aucun doute que ces RPS ou TSP font à présent l'objet d'une mesure, que peut-on dire des évolutions du travail à partir d'un trouble qui n'était pas diagnostiqué auparavant ?

L'auteur peine en cela à montrer ce qu'il y a de nouveau dans la rationalisation contemporaine – rendre productifs les moindres espaces d'autonomie – par rapport à la conception classique de Max Weber (p. 134) : optimiser les ressources pour en accroître le rendement. L'auteur mentionne ainsi à plusieurs reprises le fait que chacun se trouve « fordisé » ou « taylorisé », notamment lorsqu'il prend pour exemple le cas de la Société nationale des chemins de fer français (SNCF ; p. 160). Aussi, le projet soutenant le *lean* tout comme ses effets ne semblent pas particulièrement nouveaux si l'on pense aux trésors de ruse et de violence que le patronat anglais dut employer pour parvenir à « fabriquer » un ouvrier ponctuel⁷. Ce qu'il y a de nouveau se niche peut-être dans la cible de la critique, qui est passée de l'abrutissement physique aux déceptions psychiques.

Clivé par le *lean management* entre des aspirations fortes et un quotidien décevant, l'Homme lacanien se trouve d'autant plus déçu, nous dit l'auteur, que l'organisation du travail détruit les modes traditionnels de régulation des collectifs de travail. Objectifs et évaluations individuelles, notamment, casseraient les individus en contrevenant

4. Elias N. (1997), *La Société des individus*, trad. de l'angl. par J. Etoré, Paris, Pocket, Fayard.

5. Lahire B. (2018), *L'Interprétation sociologique des rêves*, Paris, La Découverte.

6. Béguin F. (2018), « Le nombre de suicides continue de diminuer en France », *Le Monde*, 5 février [en ligne]. https://www.lemonde.fr/societe/article/2018/02/05/le-nombre-de-suicides-continue-de-diminuer_5251863_3224.html, consulté le 9 juillet 2021.

7. Thompson E. P. (1979), *Temps, travail et capitalisme industriel*, Paris, Payot.

aux formes antérieures de « reconnaissance » au travail. Pourtant, quand l'auteur cite Michael Burawoy⁸ ou Lucie Goussard⁹, on a le sentiment qu'il s'y joue autre chose que le fait de « reconnaître » un individu pour ce qu'il est. N'observe-t-on pas plutôt des jeux agonistiques d'habiletés qui participent à répartir le prestige ? Or l'ouvrage en dit trop peu sur le détournement par l'encadrement de ces jeux internes au groupe. On pourrait, comme le fait l'auteur, prendre l'exemple du développement de la bibliométrie dans l'enseignement supérieur et la recherche. J.-P. Durand attribue l'usage de ces données aux financeurs de la recherche (agences, ministère, etc.). Mais comment expliquer alors que les jurys de recrutement – constitués de pairs – reprennent ces critères de jugement ? Le fait que les revues soient symboliquement hiérarchisées n'est pas une invention du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres). Les dispositifs organisationnels qu'étudie l'auteur ne sont pas seulement imposés de l'extérieur. Ils s'immiscent aussi de manière insidieuse dans les jeux compétitifs noués de longue date entre les travailleur·ses, en en reprenant les critères pour les pervertir.

C'est également la performativité du *lean* qui pose parfois question à la lecture. A-t-on affaire à un projet ou à une réalité ? L'auteur souligne par exemple à propos des indicateurs de performance que la plupart des acteurs s'en défont et l'on peut se demander, alors, ce que produit réellement le *lean management*. Dans cette perspective, il est parfois difficile de saisir le rôle des managers dans cette tension entre discours et mise en œuvre. Il est ainsi frappant de lire que les dispositifs de mesure quantifiée fonctionneraient sans intervention humaine. Cela paraît aller à l'encontre des travaux sur les professionnels de la quantification et de la propre thèse de l'auteur quant à la rationalisation des tâches intellectuelles. Les modes de médiation entre capital et travail apparaissent en cela quelque peu désincarnés. Et l'on s'interroge sur la thèse de l'ouvrage présenté comme étant du côté du « fabricant » de l'homme nouveau, tandis que les dispositifs de fabrication sont davantage présentés comme donnés que comme construits.

La dimension critique de l'ouvrage, enfin, mérite discussion. Il s'agit en partie d'un essai politique sur les transformations de la relation travail/capital plaidant explicitement pour la défense du travail, ce qui est tout à fait légitime. Néanmoins cette plaidoirie opère sur un mode que l'on pourrait qualifier de mélancolique-désabusé. Pour le dire à grands traits, la nocivité du *lean management* tiendrait au fait que la situation empire. Or l'analyse tout à fait stimulante de la situation actuelle ne se double pas d'une comparaison terme à terme avec les situations passées. L'ensemble de l'ouvrage semble renvoyer à un âge d'or bien difficile à placer dans le temps. S'agit-il de la reconstruction et de sa misère cachée, des années de Gaulle soldées par Mai 1968, des années 1980 et de son flot de désindustrialisation ? Il apparaît difficile de parler de régression sociale quand la France n'a vécu que quelques années d'espoir. Cela ne

8. Burawoy M. (2015), *Produire le consentement*, trad. de l'angl. par Q. Ravelli, Montreuil, La Ville brûle.

9. Goussard L. (2008), « Le consentement limité au travail. Résistances et consentements des salariés dans l'ingénierie automobile », *Tracés*, n° 14, pp. 175-194.

signifie pas que tout va bien. Mais pourquoi mobiliser un âge d'or hypothétique pour administrer la preuve des dangers d'une forme organisationnelle actuelle ?

Pour toutes les questions qu'il amène à se poser, cet ouvrage mérite qu'on s'y arrête. Il permet de plus au lecteur de naviguer à travers un nombre très important de secteurs (logistique, transport, automobile, graphisme, urbanisme, enseignement supérieur, service public de l'emploi) tendant à offrir un large panorama du système productif français contemporain.