



HAL
open science

Actes du séminaire "Contributions à une altergestion"

Lionel Jacquot, Brice Nocenti, Marie-Anne Dujarier

► To cite this version:

Lionel Jacquot, Brice Nocenti, Marie-Anne Dujarier. Actes du séminaire "Contributions à une altergestion": Séminaire autour de l'ouvrage de Lionel Jacquot, "Travail, Gouvernamentalité managériale et néolibéralisme". Les Cahiers internationaux de sociologie de la gestion, 25, pp.39-62, 2023. hal-04059257

HAL Id: hal-04059257

<https://hal.science/hal-04059257>

Submitted on 5 May 2023

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.

ACTES DU SÉMINAIRE "CONTRIBUTIONS À UNE ALTERGESTION"



Lionel Walden (1861-1933), Les docks de Cardiff, 1894, huile sur toile, Musée d'Orsay.
Photo RMN - Grand Palais - G. Blot

**SÉMINAIRE AUTOUR DE L'OUVRAGE DE LIONEL JACQUOT,
TRAVAIL, GOUVERNEMENTALITÉ MANAGÉRIALE
ET NÉOLIBÉRALISME**

Séminaire animé par Brice Nocenti et Marie-Anne Dujarier

PRÉSENTATION ET QUESTIONS À L'AUTEUR

Présentation de l'ouvrage par Brice Nocenti

Merci, Lionel Jacquot,¹ d'avoir accepté cette invitation, merci à Marie-Anne Dujarier² d'avoir accepté de discuter le livre de Lionel, *Travail, gouvernementalité managériale et néolibéralisme*³. Il s'agit d'un ouvrage de synthèse important, issu de votre habilitation à diriger des recherches (HDR), et qui, personnellement, m'a beaucoup inspiré. Le cœur du propos concerne la transformation de l'encadrement hiérarchique des entreprises et des administrations publiques. Notre intérêt en tant que sociologues de la gestion réside dans la manière dont vous mettez l'accent sur une sorte de chaînon manquant de l'analyse de la gestionnarisation, sur ce qui se passe au niveau où les dispositifs s'articulent, ou pas, avec l'organisation opérationnelle du travail. D'où l'importance d'aller étudier le travail des managers de proximité, quel que soit leur statut ou leur rôle social.

Je viens de redécouvrir, en relisant le livre, qu'il avait été édité au sein de la collection dirigée par le RT30, grâce à Salvatore Maugeri, mais sans que l'on ait fait un séminaire à cette occasion : on rattrape ainsi le coup. Vous synthétisez une vingtaine d'années de terrains approfondis, tant du côté des entreprises que du côté des administrations publiques – ce qui est rare. Vous avez des terrains à la fois dans l'industrie textile des Vosges, dans l'industrie automobile, à l'Assurance-maladie, auprès des collectivités territoriales, auprès d'un office HLM, et j'en oublie sûrement. À partir de ces données transversales, vous cherchez à monter en généralité, avec la volonté de parcourir toute la chaîne qui va du travail réel aux institutions qui structurent le capitalisme contemporain. Vous dialoguez avec les économistes hétérodoxes de l'école de la régulation et avec la

¹ Professeur des universités, université de Lorraine, Directeur du Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales (2L2S).

² Professeure de Sociologie à Paris 7-Denis Diderot, membre du LSCP (Laboratoire de Changement Social et Politique) et chercheure associée au LISE (Laboratoire Interdisciplinaire pour la sociologie économique), UMR CNAM/CNRS.

³ Jacquot L., 2016, *Travail, gouvernementalité managériale et néolibéralisme*, Paris, L'Harmattan.

sociologie marxiste empirique américaine de Michael Burawoy¹, mais sans nous perdre dans des abstractions et en nous fournissant des concepts opératoires qui nous aident à décoder et à comparer l'organisation du travail sur d'autres terrains. Cette idée d'étudier ce qu'il se passe à l'articulation entre management de proximité et dispositifs de gestion, moi qui, en ce moment, fais plutôt des archives historiques et des statistiques², ça m'inspire beaucoup : pour atteindre le travail des producteurs directs des biens ou des services publics ou privés, ça doit passer par le relais, par le filtre, par l'écran, selon les situations, des managers de proximité, nœuds indispensables à la compréhension du fonctionnement ou du non-fonctionnement des dispositifs de gestion. Le tour de force de l'ouvrage consiste à lier une réflexion conceptuelle assez large, où on parle de rapport salarial, de gouvernementalité managériale, du néolibéralisme, à un travail empirique extrêmement précis, qui nous donne des points de cristallisation sur lesquels nous pouvons étudier les problèmes en question de manière empirique.

Le cœur du livre réside dans ce que vous appelez la « structure bicéphale de la hiérarchie de proximité ». Il s'agit de montrer comment, dans les trente dernières années, le bas de la hiérarchie a tendu à adopter une certaine structure, qu'on retrouve dans différents types d'organisations (avec des éléments théorisés dans les manuels de management comme le rôle des « animateurs », mais qu'on ne voit pas apparaître sous cette forme tant que l'on n'est pas allé sur le terrain). Cette structure bicéphale prend souvent la forme d'un binôme : un cadre et un agent de maîtrise dans les organismes de sécurité sociale, ou un agent de maîtrise et un ouvrier chef d'équipe dans l'automobile. Le sous-chef réalise les véritables tâches d'encadrement, d'animation des équipes, d'organisations opérationnelles du travail, au sein de tout un ensemble de normes et de procédures gestionnaires. Le vrai chef, souvent un cadre, pilote et conçoit le management mis en œuvre par l'animateur, définit le planning, fixe les objectifs, alloue les moyens, réalise l'évaluation, fait du *reporting* sous diverses formes. Cette double interface ou ce double tampon fournit des marges d'ajustement entre la technostucture gestionnaire de l'organisation et le travail réel. D'une part, le cadre fait tampon entre les normes des bureaux et le moniteur chef d'équipe/animateur, puisque le cadre conçoit et contrôle le management en arbitrant entre les normes contradictoires des bureaux et le moniteur conduit les équipes vers les objectifs donnés en respectant les normes, mais sans avoir de contact direct avec les *cadres organisateurs à distance* comme dirait Marie-Anne Dujarier, qui mettent en forme ces normes gestionnaires. D'autre part, le moniteur fait tampon entre le contrôle organisationnel officiel et les équipes, puisque finalement les travailleurs productifs se voient traduire toutes les normes gestionnaires et hiérarchiques par un agent socialement beaucoup plus proche d'eux que le cadre, car souvent issu de la promotion interne.

Cette structure est assez intéressante. Tout ne passe évidemment pas par là. Il y a une division du travail qui s'effectue au sein de l'entreprise, il y a un système sociotechnique, un système de machines, une répartition des finances qui font qu'il y existe un cadre préétabli qui n'est pas fixé à ce niveau-là. Mais, une fois donné ce cadre structurel, c'est bien par le canal du couple cadre/animateur que les normes qui façonnent l'organisation

¹ <http://burawoy.berkeley.edu/>

² Nocenti B., *Métamorphoses de l'État productiviste. Le management public du fordisme au néolibéralisme, saisi à partir de ses savoirs de gouvernement*, thèse de sociologie, Sorbonne Paris Cité, 2019.

du travail se diffusent. Quand le binôme se fait le relais des normes gestionnaire, celles-ci arrivent jusqu'au travail réel. Si le binôme bloque, se réapproprie les normes, en fait quelque chose d'autre, ça se voit également à ce niveau. Les normes gestionnaires n'atteignent pas les travailleurs de première ligne, ou pas avec la même force, sans cette prise en charge, cette subjectivation, cette verbalisation réalisée par ce duo, et notamment par l'animateur.. On peut, je crois, toujours partir de cette hypothèse : tout processus de gestionnarisation n'aurait à peu près aucun effet dans les ateliers ou dans les services locaux si les cadres organisateurs à distance, si les gestionnaires ne pouvaient pas s'appuyer sur l'encadrement hiérarchique de proximité. Ils restent dépendants de ce travail de mise en cohérence locale par le cadre, de ce travail de traduction dans le langage des ouvriers, des employés ou des professionnelles par l'animateur. Cette analyse nous sort définitivement du mythe des machines gestionnaires qui fonctionneraient toutes seules. Et c'est aussi pour cela que l'encadrement de proximité va cristalliser un certain nombre d'enjeux politiques relatifs aux transformations du travail.

Vous conceptualisez le travail des cadres de proximité autour du terme de « travail d'enrôlement ». Le cœur de l'organisation du travail et du travail d'organisation des cadres de proximité consiste à enrôler les travailleurs et les travailleuses de première ligne, à les mobiliser dans leur travail, à impliquer leur subjectivité au service des objectifs de la direction. C'est un peu la condition de possibilité des mécanismes décrits dans les années 2000 par la sociologie du travail : si on observe une « implication contrainte », comme dit Jean-Pierre Durand¹, une « coopération forcée », comme l'affirme Thomas Coutrot², une « autonomie contrôlée », comme tout le monde le dit depuis Vincent de Gaulejac et Max Pagès et coll. en 1979³, ou une « communautarisation molle », comme l'énonce David Courpasson⁴, donc si l'on observe ces mécanismes dans le travail, dans les organisations en *lean management*, c'est bien parce qu'on a ce binôme cadre de proximité / animateur, lui-même encadré par des dispositifs de gestion extrêmement puissants, et que le cœur de leur travail d'encadrement, c'est ce travail d'enrôlement, d'implication dans un contexte organisationnel extrêmement contraint. Vous prenez par ailleurs au sérieux la position de tension et de contradictions de l'encadrement de proximité, mais selon une nouvelle figure qui consiste à accompagner, à soutenir les ouvriers, les employés ou les professionnel·les dans la mise en œuvre des objectifs de la direction. Ce travail d'accompagnement nécessaire à la domination passe par une mise à l'écart de la figure du petit chef, et il a des effets assez structurants sur les rapports hiérarchiques au travail.

À partir de ce nœud de l'encadrement de proximité, vous reconstituez ce que pourrait être le « régime néolibéral de mobilisation de la force de travail » – en vous situant explicitement dans la lignée des travaux de Thomas Coutrot, qui lui-même se réclame de la critique de l'organisation capitaliste du travail (*labour process* chez les Anglo-saxons) et de la sociologie marxiste empirique américaine de Michael Burawoy⁵. Mais alors que T.

¹ Durand J.-P., 2004, *La chaîne invisible*, Paris, Seuil.

² Par exemple, Coutrot T., 1999, *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.

³ Pagès M., de Gaulejac V., Bonetti M., Descendre D., 1979, *L'emprise de l'organisation*, Paris, Desclée de Brouwer.

⁴ Courpasson D., 2000, *L'action contrainte*, Paris, PUF.

⁵ Coutrot T., 1998, *L'entreprise néo-libérale*, Paris, La Découverte.

Coutrot partait des statistiques pour essayer d'objectiver les régimes de mobilisation, vous opérez de manière ethnographique. Et, contrairement au marxisme empirique de Chicago¹ qui se focalise sur le bas de l'atelier, vous choisissez de vous focaliser, au sein de l'atelier, sur le travail d'encadrement, pour voir justement comment toutes les normes gestionnaires qui structurent l'organisation du travail s'appliquent localement, ou pas, au niveau de l'encadrement de proximité. À l'étude du travail ouvrier ou employé, vous ajoutez l'étude du travail d'enrôlement des cadres. Ce qui vous permet de défendre la thèse suivante : finalement, le *lean management* et le management participatif auraient réalisé la volonté de Taylor d'impliquer directement les salariés dominés dans leur domination, tout en résolvant les apories du taylorisme historique, issues de l'incapacité des bureaux des méthodes à comprendre ce qui se passe dans le travail réel. Bien sûr, vous montrez aussi que le management participatif crée de nouvelles contradictions, entre l'engagement dans le travail et la précarité / flexibilité, par exemple.

Vous ne vous contentez pas de l'encadrement de proximité, vous proposez aussi une méthode et un programme de recherche pour étendre l'analyse en direction du sommet des entreprises. Vous présentez un cadre conceptuel et méthodologique bourdieusien, dont j'ai l'impression que c'est la première fois qu'il est aussi bien adapté à la sociologie du travail et de la gestion. La première étape consiste à reconstituer empiriquement la division du travail d'organisation – pour emprunter le concept à Marie-Anne Dujarier² – dans la chaîne hiérarchique en partant de la base, en montrant quelles sont les configurations d'acteurs, quels sont les conflits entre les différents acteurs de la ligne managériale, à partir d'une analyse du contenu du travail prescrit et du travail observé des encadrants. La seconde étape consiste à remonter cette ligne hiérarchique pour reconstituer le champ managérial : s'intéresser aux origines sociales, aux parcours professionnels, aux propriétés sociales des encadrants des différents niveaux hiérarchiques ; essayer de les penser ensemble en utilisant le concept bourdieusien de champ, pour y situer les managers hiérarchiques au sens plein, les cadres organisateurs à distance, les cadres techniques, les cadres dirigeants, etc. En sociologie de la gestion, cela nous permet d'étudier les dispositifs non pas comme des systèmes techniques (ou pas seulement), mais comme le fragment d'un ordre social organisationnel plus vaste, auquel nous pouvons appliquer les méthodes de la sociologie du travail, mais aussi de la sociologie des champs sociaux.

Vous vous intéressez, en reprenant les concepts bourdieusiens, à l'*illusio*³ des encadrants de proximité : comment comprendre l'adhésion subjective, comment expliquer que les mystificateurs soient eux-mêmes mystifiés ? D'où vient cet engagement des cadres eux-mêmes dans leur travail d'enrôlement ? Vous montrez que ça implique aussi d'essayer de comprendre l'ancrage de cette adhésion subjective des managers de proximité dans leur parcours, dans les dispositions qu'ils acquièrent durant leur histoire familiale, scolaire ou professionnelle. Cette méthode permet de faire le lien entre, d'un côté, l'analyse de l'activité, Yves Clot ou Yves Schwartz, et de l'autre côté, Karl Marx ou des auteurs qui

¹ <https://www.cairn.info/revue-savoir-agir-2018-1-page-75.htm>

² Le concept a été forgé par Gilbert de Terssac (par exemple, <https://www.cairn.info/interpreter-l-agir-un-defi-theorique--9782130590439-page-97.htm>), mais le développement qui nous intéresse au RT 30 est celui de Marie-Anne Dujarier, par exemple dans « La division sociale du travail d'organisation dans les services », *Nouvelle revue de psychosociologie* n°1, vol. 1, 2006, pages 129 à 136 ou dans *L'idéal au travail*, Paris, PUF, (2006) 2010.

³ Par exemple, Bourdieu P., 1997, *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil.

s'interrogent sur les institutions qui structurent le capitalisme et le rapport salarial, comme les théoriciens de l'école de la régulation en économie (Michel Aglietta, Robert Boyer, etc.). Il y a une volonté, dans l'ouvrage, de tenir les deux aspects : le cœur d'une sociologie du travail comme vous la défendez, c'est de ne perdre ni le travail réel, l'appropriation du travail par les dominés eux-mêmes, sans laquelle aucune organisation ne fonctionnerait, ni de l'autre côté, les rapports de force structurels, y compris ceux du rapport salarial, qui cadrent, de manière institutionnelle, la forme des rapports de pouvoir existants dans les organisations actuelles.

Votre analyse s'applique également aux administrations publiques : est-ce que l'encadrement de proximité n'est pas d'ailleurs aussi le chaînon manquant de l'analyse du management public ? D'un côté on a des analyses, notamment en science politique, qui étudient la manière dont les politiques publiques ou les réformes de l'État sont conçues dans les bureaux ; à l'inverse d'autres approches étudient les effets du managérialisme sur les fonctionnaires de première ligne, mais pas toujours ses mécanismes organisationnels. Sur le cas de la Sécurité sociale, vous montrez à quel point le management public et la structure bicéphale de l'encadrement de proximité sont similaires à ceux que l'on trouve dans l'automobile (du point de vue de sa structure, la division concrète des tâches d'organisation étant sans doute différente). L'analyse demanderait à être développée sur d'autres aspects : vous restez beaucoup dans la Sécurité sociale et dans la territoriale. On aimerait bien savoir comment, par exemple, vous mettez les terrains de Charles Gadéa et de Sophie Divay¹ sur les cadres de santé dans cette analyse de la structure bicéphale, apparemment inexistante dans le cas hospitalier. L'analyse est sans doute encore à faire dans le cœur de l'État, les ministères, la fonction publique d'État. Mais vous avez, paraît-il, de nouveaux terrains qui nous permettraient de voir si cette analyse fonctionne aussi de cette manière-là.

Discussion de l'ouvrage par Marie-Anne Dujarier

Merci beaucoup de m'offrir cette occasion de discuter avec Lionel Jacquot, que je connais depuis pas mal d'années, mais avec qui on a eu, finalement, assez peu l'occasion de parler du fond. Lionel et moi avons soutenu nos habilitations à diriger des recherches (HDR) au même moment, et publié des livres de sociologie sur la pratique du management également à la même période. De cette coïncidence temporelle, il résulte que nous n'avons pas eu la possibilité de citer mutuellement nos productions à cette époque. Cette rencontre permet de créer ce dialogue.

Vous me présentez comme discutante « extérieure », mais sachez que de mon point de vue, je ne me sens pas du tout extérieure à la sociologie de la gestion puisqu'elle est largement pratiquée en sociologie clinique depuis les années 1970. Pas extérieure non plus au RT30 puisque j'ai assisté à sa création – par Pierre Tripier et Valérie Boussard, notamment – à laquelle j'ai aussi un peu contribué. J'ai fait mes premiers pas de sociologue sous la houlette de Salvatore Maugeri qui m'a fait réécrire mon article sur le travail du consommateur. En outre, depuis au moins 2003, la sociologie clinique a des sessions croisées avec le RT30 lors des congrès de l'AFS. Ces deux RT occupent une place un peu similaire dans le champ sociologique : nous regardons le même objet avec un point de vue

¹ Par exemple, Divay S., Gadéa C., « *Les cadres de santé face à la logique managériale* », Revue française d'administration publique n°128, vol. 4, 2008, pages 677 à 687.

critique, sans être normaliens, mais plutôt des sociologues « hétérodoxes », me semble-t-il. Lionel Jacquot parle de la balkanisation du champ de la sociologie, ça crée plein d'extériorités un peu artificielles, alors sans prétendre à recréer l'unité de la sociologie comme veut le faire Lahire, on peut dire qu'il y a de très fortes affinités entre différents sous-champs qui se sont constituées – pas toujours pour des raisons scientifiques.

Ma discussion concernera trois points : la sociologie du management contemporain ; nos outils théoriques ; et enfin, des problématiques concernant notre propre métier.

Discussion sur le « management » actuel

J'aimerais adresser à Lionel quatre demandes de précision sur l'analyse sociologique du management, vu en particulier dans ses rapports avec le capitalisme et le salariat.

D'abord, est-ce que les managers opérationnels vivent effectivement leur tâche comme du « sale boulot » ? Qu'en pensent les employeurs et les encadrés ? Dans le cas où le point de vue indigène ne croiserait pas celui du sociologue, qu'est-ce que ce hiatus nous offrirait à comprendre de l'objet ? Et qu'est-ce que cela nous dit des conditions sociales pour qu'une tâche d'encadrement soit vécue comme moralement problématique – avec quelles incidences sur la pratique ?

En tant que salariés subordonnés, les « managers » ont pour fonction de servir les intérêts de leurs employeurs, en agissant sur les tâches et l'activité de celles et ceux qu'ils encadrent. Pourtant, le management n'est-il que « domination », ou peut-il être aussi considéré comme une fonction de coordination, notamment dans les systèmes productifs complexes et les organisations de grande taille ? Autrement dit, faut-il jeter le management avec l'eau du capitalisme ? Et alors, comment penser le rapport entre ces deux grandes catégories de la pensée sociologique dans les organisations publiques et associatives – qui participent du fonctionnement capitaliste sans être des organisations capitalistes à proprement parler ?

Le salariat est devenu, dans l'hémisphère nord, la forme d'emploi dominante. Ce rapport de subordination juridique offre, surtout en France, des protections sociales. Cette subordination qui protège est donc profondément ambivalente. Je serais curieuse de savoir ce que Lionel a pu voir sur ses terrains, du rapport entre salariat et management afin de caractériser leur rapport spécifique. On pourrait se demander dans quelle mesure la domination serait aussi à l'œuvre hors du salariat : par exemple dans le fonctionnariat, l'encadrement des sous-traitants (rapport commercial), dans ce que Maud Simonet appelle le « travail gratuit » et notamment le patriarcat et le bénévolat, mais aussi dans l'encadrement de l'activité au noir¹, ou des autoentrepreneurs payés à la tâche via des places de marché numériques. Le levier de la domination n'est-il pas aussi la norme sociale qui exige de chacun d'assurer sa subsistance par un emploi ? La domination serait alors non plus générée par et dans le salariat, mais aussi et sans doute plutôt par la menace de son retrait. Ou les deux à la fois ? Ce questionnement permettrait d'engager la discussion avec les pays dans lesquels le salariat est minoritaire ou bien n'est pas aussi protecteur qu'en France.

Le livre porte sur le management néolibéral, c'est-à-dire la conduite des conduites par l'appel à la liberté déclarée, et simultanément, par la mise en place d'une concurrence généralisée (entre pays, régions, organisations, équipes, individus) sur des indicateurs

¹ Simonet M., 2018, *Travail gratuit, la nouvelle exploitation ?*, Paris, Textuel.

quantitatifs, comme le dit Alain Supiot¹. Ceux-ci deviennent omniprésents. Ils génèrent une surcharge de tâches gestionnaires et induisent une triche généralisée et connue. Plus on « gère » donc, moins on maîtrise, en même temps que la gestion néolibérale contribue à une bureaucratisation phénoménale. Sur les terrains de Lionel, l'injonction à la liberté, les dispositifs de mise en concurrence et les indicateurs de gestion ne semblent pas centraux dans les pratiques. Est-ce lié à la spécificité des terrains ou au regard du sociologue ? Et si ces organisations échappent à des faits sociaux observés ailleurs, quels résultats sociologiques peut-on en tirer ?

Discussion théorique

Lionel Jacquot souligne à mon avis fort opportunément que la fonction patronale est éclatée. J'avais de mon côté proposé de distinguer sept niveaux et fonctions : propriétaires (capitalistes ou Nation), fonds d'investissement (qui ne sont ni des capitalistes, ni des dirigeants), conseil d'administration, dirigeants (généralement salariés), « planneurs² » (que Lionel appelle les « gestionnaires »), consultants et enfin, l'encadrement de proximité (les « opérationnels »)³. Ce constat est fait tant par les sociologues que par les salarié-es, au moment où ils et elles cherchent un interlocuteur pour négocier des conditions de travail, par exemple, ou pour organiser une résistance politique. « *Qui est le patron ?* », se demande-t-on alors, comme dans le film *Louise Michel*. Puisque la recherche de Lionel s'inscrit dans un cadre marxiste, ce constat questionne doublement : comment vient-il renouveler les analyses en termes d'opposition capital/travail, employeur/employé et dominants/dominés ? Dans quelle mesure la prise en compte des enjeux et des trajectoires de ces différents acteurs et de leurs tensions, voire de leurs conflits, pourrait-elle modifier le regard et les résultats dans nos analyses sur le « management » en général et à la théorisation néomarxiste du travail ?

Je fais partie de celles et ceux qui s'intéressent aux théories de l'action et donc aussi indéfectiblement, aux théories de l'individu mobilisées dans les enquêtes et interprétations sociologiques – le plus souvent implicitement. Lionel propose une approche « dialectique » entre « domination » et « appropriation », dans laquelle l'« usage de soi » au sens d'Yves Schwartz⁴ est central. Pour aller plus loin dans le développement théorique, je serais curieuse de connaître quelle serait finalement la théorie de l'action dans cette approche qui souligne l'importance de la domination en même temps que celle de la renormalisation. L'individu est-il considéré comme un « agent », dominé et agi au sens bourdieusien ? Un « acteur », capable d'user rationnellement de marges de manœuvre, individuellement ou collectivement ? Un « sujet », au double sens foucauldien, mais aussi clinique, de possible réponse émancipatrice face à un assujettissement premier ? Ou un « renormalisateur », au sens de Georges Canguilhem et Yves Schwartz ? Cette explicitation pourrait permettre de souligner ici encore, ce que l'approche de Lionel apporte au corpus théorique marxiste traditionnel, avec ses conséquences méthodologiques, notamment du côté de la rupture épistémologique (ou pas) entre enquêté-es et sociologues.

¹ Supiot A., *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 2015.

² Dujarier M.-A., 2021, *Le management désincarné*, Paris, La Découverte.

³ Dujarier, 2021, *op. cit.*

⁴ Par exemple dans Schwartz Y., Durrive L. (dir.), 2003, *Travail et Ergologie*, Toulouse, Octarès.

À la lecture du livre, j'ai été frappée par l'importance des références philosophiques : les deux Marx – celui qui voit le travail comme activité, c'est-à-dire comme « la vie même », et celui qui critique le salariat – ; l'ergologie d'Yves Schwartz, entre « usage de soi » et renormalisation ; la « discipline », la « gouvernementalité » et le « néolibéralisme » de Michel Foucault ; mais aussi les philosophes Jean-Marie Vincent, Pierre Dardot, Stéphane Haber, Emmanuel Renault, Étienne Balibar et Frédéric Lordon en spinoziste. Ce livre nous invite donc à reprendre la discussion épistémologique à propos des usages de la philosophie dans notre pratique sociologique – et inversement.

Pierre Bourdieu tient aussi une place centrale dans cet équipement théorique, avec les concepts de double vérité du travail, de violence symbolique et de domination et ce, bien qu'il n'ait, pas plus que les philosophes précités, réalisé d'enquête empirique sur le management. Cet auteur, comme Michel Foucault, prend surtout le point de vue de l'État et du contrôle qu'il exerce sur les individus et collectifs. Nous sommes de plus en plus nombreux à importer ces théories élaborées à propos de l'État pour saisir la « gouvernementalité » exercée par les entreprises privées et le marché aujourd'hui. Ceci me semble devoir être relevé et pensé collectivement.

Mais la littérature sociologique française critique du management est également à l'honneur dans cet ouvrage. Outre des collègues nancéens et ceux du RT 30, mais aussi Loup Wolff et David Courpasson, on notera que la discussion se tient essentiellement avec des hommes (à l'exception de Danièle Linhart et de Béatrice Appay) français d'une génération précise, plutôt nés dans les années 1940 ou au début des années 1950, ayant connu une socialisation universitaire et politique marquée par 1968. Je m'interrogeais alors sur les raisons et les effets de ce penchant marqué pour les sociologues de cette génération d'intellectuels, dans ce livre.

Questions de métier, pour nous

Ce livre me semble enfin offrir de penser des questions liées à l'exercice de notre métier d'enseignant-chercheur en sociologie. Et de le faire collectivement. Quatre points m'ont paru intéressants à relever.

Dans la perspective clinique, nous posons que le chercheur a une histoire sociale, mais aussi une actualité avec l'objet de ses recherches. Le rapport émotionnel et subjectif qu'il a construit à son égard peut alors être pensé et sociologisé, objectivé, afin d'en faire une ressource pour la recherche elle-même. J'étais curieuse alors de savoir quelle histoire Lionel entretient-il avec le « management », ce qui nous permettrait de comprendre encore mieux sa manière de l'aborder et la façon dont il mobilise des ressources biographiques.

Le livre revendique de participer à la fabrication d'une sociologie critique. Nous savons les difficultés à nous accorder sur ce terme. La « théorie critique » de l'École de Francfort, dont on peut douter qu'elle soit encore critique, n'a pas le monopole de la théorisation critique. J'aime bien me référer à Luc Boltanski à ce sujet, lorsqu'il souligne que toute critique est fondée sur une norme – qui est en général « humaniste » et universaliste¹. Les sociologues qui disent être « critiques » n'utilisent cependant pas tous et toutes la même norme pour critiquer l'état de la société. S'interroger sur la norme à partir de laquelle nous bâtissons notre critique permet de rendre discutable – au sens poppérien – l'analyse

¹ Boltanski L., 2009, *De la critique*, Paris, Gallimard.

critique elle-même. Dans mon cas, j'ai progressivement compris que la dimension critique de ma sociologie se fait au nom de la possibilité pour les sujets de construire du sens et (indéfectiblement) leur santé dans la société qui encadre leur activité (y compris hors emploi). Ma critique pointe la manière dont l'histoire, les rapports et les relations sociales peuvent détruire les conditions de la construction d'une activité sensée. Je me demandais quelle serait la norme qui fonde la posture « critique » que revendique l'ouvrage de Lionel, pour avoir le plaisir d'échanger sur ce point clé.

Enfin, à propos de métier, je voulais partager avec vous une dernière question, que j'adresse à Lionel aujourd'hui, mais qui nous concerne tous et toutes : comment notre propre activité est-elle traversée et affectée par les faits sociaux décrits dans ce livre, et comment en répondons-nous ? Comment faisons-nous avec les dispositifs et les mots d'ordre qui s'imposent progressivement dans l'université, sous forme de discours ouvertement darwiniens, de « démarches » managériales standards (qualité, *lean*, méthode agile...) et de dispositifs de mises en concurrence sur des chiffres (publications, ratios économiques sur les diplômés, etc.) ? Nous sommes amenés à faire des tâches de mise en concurrence (pour l'accès à des contrats doctoraux ou à des contrats de recherche, par exemple), de recrutement (de vacataires et de titulaires), d'évaluation (d'individus, de laboratoires, d'articles), de formation, d'animation, d'organisation, de *reporting* quantitatif, etc. Bref, nous sommes enjoins de participer au « management » universitaire, en pleine néo-libéralisation. Rattrapés par les faits sociaux que nous décrivons et expliquons comme sociologues, comment pouvons-nous en répondre, individuellement et collectivement ? Dans quelle mesure les savoirs critiques que nous produisons nous permettent-ils de changer le cours de l'histoire, en quelque sorte ? Cette question me paraît importante à partager, car elle n'a sans doute pas de réponse individuelle valable.

PRÉSENTATION DE LIONEL JACQUOT

Merci beaucoup pour ces deux lectures. Je vais y revenir. C'est un ouvrage qui date déjà, puisqu'il a été publié en 2016, tiré de l'habilitation¹ que j'ai soutenue en 2012, qui était intitulée « *Management du travail et travail du management* ». L'ambition était vraiment de poursuivre l'analyse de ces deux objets : management du travail et travail du management, tout en saisissant leur articulation. Ce n'est pas très original, puisqu'il y a toute une littérature sociologique qui traite déjà de ces questions-là, mais l'idée était de répondre un peu aussi à l'invitation de Frédéric Lordon que je cite : « Se mettre au devoir de retourner au "noyau dur" de la servitude capitaliste² ». C'est vrai que ce n'est pas très original, mais ma question de départ est bien la question de l'enrôlement salarial. Je propose dans un premier temps de rappeler les deux matrices à partir desquelles j'ai construit mon programme de recherche qui est donc aussi ce que j'ai poursuivi après 2012, avant d'exposer dans un deuxième temps les perspectives théoriques et empiriques dans lesquelles il s'inscrit. Je pourrais à cette occasion répondre à un certain nombre de remarques de Marie-Anne. Dans un troisième et dernier temps, je reviendrai sur l'entreprise et le travail sociologique que je veux poursuivre, avant de conclure sur les

¹ HDR intitulée « *Management du travail et travail du management. Contribution pour une sociologie des formes de mobilisation et des modes d'usage de la force de travail* » (garant, Jean-Pierre Durand), soutenue le 25 mai 2012.

² Lordon F., 2010, *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, Paris, La fabrique, p. 10.

recherches empiriques en cours sur lesquelles je compte m'appuyer. Je vais aussi essayer de répondre à des questions que pose Marie-Anne sur notre métier de sociologue ou, en tout cas, sur la manière dont je le conçois.

Deux matrices sociologiques pour saisir la modernité capitaliste

Dans un premier temps, je vais revenir sur les deux matrices sociologiques qui m'ont accompagné tout au long de ma trajectoire de chercheur. Il s'agit de deux matrices sociologiques pour saisir la modernité capitaliste. Je reprends le terme à Danilo Martuccelli qui désigne par là un espace d'invention théorique et de description de la modernité¹. Les deux matrices que j'évoque dans cette HDR sont la rationalisation et le salariat. Effectivement, le salariat d'entreprise, ce n'est pas tout à fait le fonctionnariat, mais j'ai une vision large du salariat et j'y inclus tout de même les fonctionnaires – même s'il faudrait rappeler que le monde du travail salarié est très divisé et que, quand on est fonctionnaire, on n'est effectivement pas salarié du secteur privé. Rassurez-vous, je ne vais pas retracer tout le chemin parcouru depuis l'obtention du titre de docteur en sociologie en 1998², mais je vais quand même repartir de ma recherche doctorale en ce qu'elle a imprimé la direction des travaux que j'ai menés par la suite.

J'ai commencé par m'intéresser au débat classique autour des modèles productifs, en participant à la discussion des années 1990 sur la « fin du taylorisme ». Cela m'a conduit à proposer une approche sectorielle et localisée de la modernisation des entreprises. Je me suis intéressé à un premier terrain qui était l'industrie textile vosgienne, puisque je viens effectivement de ce milieu-là, je suis fils d'ouvrier textile. C'est déjà l'une des réponses que je peux apporter à Marie-Anne. Je ne suis pas un héritier, bien que je lise des philosophes ; mais cette culture philosophique, il a fallu que je me la construise moi-même à l'université. Dans l'industrie textile vosgienne, je me suis intéressé à l'automatisation et à l'informatisation des ateliers, à l'adoption de nouvelles stratégies productives, à l'invention de nouvelles relations sociales, aux formes concrètes de division du travail et de coopération, donc des thèmes classiques en sociologie du travail et qui, de ce fait, m'ont amené à essayer de nourrir cette matrice de la rationalisation du travail.

Après la thèse, j'ai mené plusieurs recherches contractuelles. Le Groupe de Recherche sur l'Éducation et l'Emploi (GRÉE), avant qu'il ne fusionne avec d'autres laboratoires et devienne le Laboratoire lorrain de sciences sociales (2L2S)³, se situait plutôt dans une veine critique en économie et en sociologie économique. Il a été créé par des économistes marxistes qui avaient été renvoyés de la faculté de droit et d'économie, qui étaient venus s'installer à la faculté de lettres, et qui, pour autant, travaillaient beaucoup à partir de recherches contractuelles. J'en ai effectué plusieurs après la thèse, sur des objets variés tels que l'organisation du travail, l'emploi, le temps de travail, le management, les conditions de travail. Tous ces objets ont nourri la matrice de la rationalisation et il s'est agi, ensuite, d'assembler les différentes pièces de ce puzzle.

J'entends la rationalisation comme l'ensemble des moyens utilisés par les entreprises pour organiser et manager le travail de la façon la plus rationnelle possible du point de

¹ Martuccelli D., 1999, *Sociologies de la modernité*, Paris, Gallimard.

² « *Rationalisation du modèle de production et expérience du travail : l'industrie textile vosgienne à l'épreuve de la modernisation* », thèse de sociologie sous la direction de J.-P. Terrail, soutenue en 1998 à l'université Nancy 2.

³ <https://2l2s.univ-lorraine.fr/>

vue du capital, c'est-à-dire du point de vue de la recherche du profit. Mais c'est à un niveau plus macrosociologique que je souhaiterais aboutir en tentant de cerner les ressorts de la rationalité néolibérale. J'ai la conviction, même si l'administration de la preuve est encore à faire, qu'il existe un lien étroit entre la gouvernementalité managériale et le néolibéralisme, qui tend pour Pierre Dardot et Christian Laval à organiser les stratégies des gouvernants aussi bien que la conduite des gouvernés¹.

Parallèlement à cette contribution sociologique à la matrice de la rationalisation, je me suis aussi interrogé sur ses conséquences sur le salariat – la seconde matrice choisie pour interpréter la modernité capitaliste. Me situant aux antipodes de ceux pour qui l'analyse du rapport salarial est un programme de recherche en voie d'extinction, je me suis intéressé au salariat à la fois comme réalité empirique, et comme forme historiquement spécifique de médiation sociale que le travail recouvre sous le capitalisme, pour parler comme Moïshe Postone². C'est à la caractérisation et à la compréhension du mouvement de crise et de recomposition du rapport salarial que je me suis attelé en choisissant de travailler plus particulièrement sur les formes de mobilisation et les modes d'usage de la force de travail. J'ai investi essentiellement le versant des conditions d'existence du travail salarié, en tentant de mettre au jour les mutations de l'organisation et de la division du travail, du management des personnels, du temps de travail et du régime d'emploi, au détriment de celui des conditions sociales de sa production et de sa reproduction, et en laissant de côté certaines questions centrales comme celle du salaire ou d'autres institutions du travail étudiées par mes collègues de l'Institut européen du salariat.

Construire par fragments, par étapes, une sociologie du salariat, qui rende compte des régimes contemporains de mobilisation de la force de travail, me positionne ainsi contre certaines évolutions théoriques et sémantiques de la discipline. Pour commencer, je refuse l'approche, aujourd'hui en vogue, qui consiste à penser le travail comme une activité avant de le penser comme un rapport social de production. En second lieu, je ne privilégie pas le paradigme du compromis au détriment de celui de l'opposition entre classes sociales. Enfin, je ne considère pas que l'engagement au travail soit premier, car cela minorerait la problématique de l'enrôlement : je suis de ceux qui considèrent que le couple classique autonomie/hétéronomie est toujours très heuristique. Ce positionnement éclaire le programme de recherche que j'ai formalisé dans le livre et que je tente aujourd'hui de développer.

Un programme de recherche et des perspectives théoriques et empiriques

C'est au croisement des deux matrices que je viens d'évoquer que mon projet d'horizon d'une métacritique du travail sous le capitalisme néolibéral peut prendre corps. La métacritique vise, selon la définition de Luc Boltanski dans *De la critique* que citait Marie-Anne, « à dévoiler, dans leurs dimensions les plus générales, l'oppression, l'exploitation ou la domination, quelles que soient les modalités sous lesquelles elles se réalisent³ ». Le chemin pour l'élaboration d'une telle théorie passe par la définition de projets de « moyenne portée », selon l'expression mertonienne, dont le niveau d'abstraction est

¹ Dardot P., Laval C., 2009, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, p. 13.

² Postone M., 2009, *Temps, travail et domination sociale*, Paris, Mille et une nuits.

³ Boltanski L., 2009, *De la critique*, Paris, Gallimard, p. 22.

moins élevé. Le premier porte sur le management du travail et le travail du management, sur ce que le management fait au travail et sur ce qu'il fait comme travail. Le second analyse les nouvelles servitudes productives ou formes d'enrôlement du travail et les résistances pratiques qu'elles génèrent. Il s'agit donc de traiter ensemble les questions de domination et d'appropriation *au* et *par* le travail.

1^{er} projet : l'analyse du modèle managérial et de sa « machinerie »

Comment suis-je arrivé à faire du management la clef de voûte de mes travaux ? Les premières questions formulées dès l'introduction du livre peuvent suffire à justifier la nécessité de prendre le management comme objet. Le management n'est-il pas au cœur du processus de socialisation du travail sous le capitalisme qui consiste pour Karl Marx à s'approprier la force collective du travail pour l'exploiter avec plus de profit¹ ? Ne représente-t-il pas la pièce maîtresse de l'habitable moderne de la servitude caractérisé par une disposition acquise de l'obéissance d'une masse dépourvue de critique et sans résistance – ce que Max Weber traduit par le concept de discipline² ? Ne peut-on pas l'identifier, pour emprunter cette fois-ci à Michel Foucault, à une technologie politique visant à légitimer le changement, à une forme nouvelle d'orthopédie sociale permettant de prévenir et de corriger chez les salariés les difformités de l'âme³ ? Une première réponse s'imposait : impossible de comprendre le procès de valorisation du capital sans approcher les situations concrètes de travail, qui commandent de pénétrer dans le laboratoire secret de la production capitaliste et d'en saisir le trait le plus profondément constitutif, qui tient, pour Frédéric Lordon, à la forme très spécifique de l'organisation politique de la production collective sous l'espèce du rapport salarial. Ce dernier est défini comme un ensemble de données structurelles et de codifications juridiques qui rendent possible à certains individus d'en impliquer d'autres dans la réalisation de leur propre entreprise, de mobiliser à leur profit la puissance d'agir des enrôlés⁴.

Puisque le processus d'enrôlement du travail est au principe du procès de valorisation du capital, je me propose d'en faire la description la plus complète possible sur différents terrains : analyser le discours qui l'enveloppe et le légitime, les formes de mobilisation qu'il développe et les dispositifs qui les accompagnent, les pratiques qu'il produit, les acteurs qu'il engage... Il s'agit de comprendre comment la machinerie managériale socialise les travailleurs et les collectifs de travail : quel registre discursif emploie-t-elle ? Quelle idéologie diffuse-t-elle ? Sur quels types de domination et quelles formes de mobilisation des personnels repose-t-elle ? Quelle instrumentation met-elle en place ? Quelles activités et pratiques génère-t-elle ? Ce premier programme de recherche ne s'arrête pas à l'examen de la machinerie managériale entendue comme l'ensemble des dispositifs techniques, mécanismes, procédés permettant l'enrôlement des forces de travail, il procède aussi à l'étude de ceux qui exercent l'activité d'encadrement à quelque niveau que ce soit de la chaîne hiérarchique. La caractérisation du champ de la domination managériale dont parlait Brice en introduction de ce séminaire est à faire ; elle nécessite, sur le plan empirique, de caractériser la chaîne hiérarchique et l'ensemble des niveaux qui la composent, de saisir le travail réalisé par les encadrants pour chaque strate et de

¹ Marx K., 1985 (1867), *Le capital – Livre I*, Paris, Flammarion.

² Weber M., 1971 (1921), *Économie et société*, tome 1, Paris, Plon.

³ Foucault M., 1975, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.

⁴ Lordon F., 2010, « Le totalitarisme, stade ultime du capitalisme ? », *Cités*, n°41, PUF, pp. 127-142.

comprendre leurs interdépendances. Pour ensuite être capable, sur le plan analytique, d'élaborer une topographie sociale de l'encadrement salarial. Cette sociologie des agents d'enrôlement est seulement amorcée, car je me suis jusqu'à présent focalisé sur le travail de l'intermédiation hiérarchique et la manière dont il est divisé. Partant de l'idée que la structure hiérarchique de la servitude se lisait déjà dans le travail de la structure hiérarchique de proximité, il s'est agi de comprendre le travail du management par le point de vue double de ceux qui l'exercent, cette espèce particulière de salariés enrôleurs et enrôlés à la fois. Pour ce faire, je me suis penché par exemple sur trois binômes d'agents – les responsables d'unité et animateurs d'équipe d'une caisse primaire d'Assurance-maladie, les responsables d'agence et chargés de secteur d'un office public d'habitat, les responsables d'unité et moniteurs d'une usine de moteurs – et j'ai convoqué différents appareils théoriques qui ont été rappelés : celui de Michel Foucault et de la sociologie de la gestion sur le pouvoir de l'instrumentation gestionnaire, celui de Pierre Bourdieu sur les conditions dispositionnelles de la méconnaissance et celui de Michael Burawoy sur les conditions institutionnelles de la mystification.

2^{ème} projet : l'étude des servitudes et des résistances au travail

L'ancrage dans la sociologie critique de l'organisation capitaliste du travail, qui m'a conduit à la caractérisation du modèle managérial du travail et à l'analyse de la boîte noire du management, débouche logiquement à l'étude de la domination. Qualifier les modalités contemporaines de la domination au travail ne m'a pas pour autant fait renoncer à la conceptualisation du travail comme expérience selon la proposition que l'on trouve dans l'ouvrage majeur d'Yves Schwartz *Expérience et connaissance du travail*, dont je ne me suis jamais départi depuis la thèse¹. Inutile ici de revenir à l'œuvre du philosophe, juste souligner l'exigence dialectique qui la traverse, commandant de penser ensemble les questions de domination et d'appropriation. Pour corriger le travers d'une sociologie critique qui reconnaît l'existence de résistances pratiques à la domination sans en faire un objet d'étude en tant que tel, servitudes productives et résistances au travail doivent être saisies conjointement. L'enrôlement salarial doit être confronté à la possibilité d'une politique du travail.

La double volonté d'éviter la disjonction analytique des questions de domination et d'appropriation, et de coupler les niveaux micro et macrosociologique, m'a amené à emprunter à la lecture de la théorie marxienne d'Emmanuel Renault². L'analyse se déploie à trois niveaux en envisageant le travail comme « procès de travail », « force de travail » et « rapport social ». Chaque acception renvoie à une forme de domination et d'appropriation spécifiques, respectivement la domination et l'appropriation dans le travail, la domination et l'appropriation du travail et la domination et l'appropriation par le travail. La réflexion aboutit à considérer l'enrôlement comme empêchement de la politique du travail et la politique du travail comme subversion de l'enrôlement. Ce sont les tensions entre ces deux processus antagoniques, mais indéfectiblement intriqués que je cherche à mettre au jour. C'est cette heuristique du rapport salarial comme sujétion partielle qu'il convient encore de penser, avec le dessein de toujours mieux comprendre les ressorts de la servitude capitaliste, et avec l'espoir que le travail de dévoilement participe aussi à cerner les contours d'une possible émancipation. Je termine donc mon

¹ Schwartz Y., 2012, *Expérience et connaissance du travail*, Paris, Éditions Sociales.

² Renault E., 2011, « Comment Marx se réfère-t-il au travail et à la domination ? », *Actuel Marx*, n°49, pp. 15-31.

exposé sur le travail du sociologue avant de conclure sur mes recherches empiriques en cours.

Sur le travail sociologique

Deux balises jalonnent mon programme de recherche. La première est la construction d'un cadre théorique autour de la dialectique de la domination et de l'appropriation, de l'enrôlement et de la politique du travail (derrière ce second terme de la dialectique « politique de travail », c'est bien la question de l'émancipation que je pose *i.e* cette conquête de la maîtrise du travail concret et abstrait). La seconde est l'engagement dans la critique sociale et l'ambition d'une métacritique du travail sous le capitalisme, d'une critique de l'emprise du management moderne à partir de l'analyse tant des servitudes et violences ordinaires que de leurs formes structurelles. Je voudrais m'arrêter sur cette seconde balise qui implique des orientations immédiates dans la pratique sociologique.

Sociologie de l'enrôlement et sociologie de la raison et de la praxis managériale vont de pair. Elles impriment mon engagement scientifique du côté du pôle de la critique sociale. Ce que le capitalisme néolibéral fait au travail et aux travailleurs implique à mon sens de renouer avec cette manière de se conduire dans la pensée que Pierre Dardot et Christian Laval appellent « l'ethos marxien » c'est-à-dire « celui de la critique comme lutte contre le monde existant »¹. Faire encore et toujours « la critique impitoyable de tout l'ordre établi » pour paraphraser Karl Marx, car ce qui fait problème – pour compléter avec Pierre Bourdieu – « c'est que, pour l'essentiel, l'ordre établi ne fait pas problème² » (les deux citations mises en exergue de mon ouvrage). Autant dire que j'inscris mon itinéraire de recherche avec la volonté inchangée qui motivait mon entrée en sociologie : contribuer à rendre intelligible le capitalisme contemporain pour mieux le contester, mettre au jour ses servitudes pour aider à s'en affranchir. Rien de moins ! La métacritique du travail ne se soustrait pas à l'impératif empirique, à la nécessité de faire et refaire des enquêtes de terrain. C'est par leur présentation succincte que je conclurai avant de tenter de répondre aux questions posées.

Nouvelles recherches, nouveaux matériaux empiriques

La première recherche est un travail de sociohistoire pour comprendre le système Bata, entreprise de chaussure installée en Moselle en 1931 et qui fermera définitivement en 2001³. Il s'agit de comprendre le rôle de l'encadrement dans la forme originale de gouvernementalité biopolitique du capital installée par son fondateur Thomas Bata qui, bien avant le projet de l'entreprise néolibérale d'investissement total des salarié·es, les appelait à entrer dans « le régime de la vocation totale ». Un ouvrage collectif qui paraîtra en 2023 aux Presses Universitaires de Grenoble rendra compte de cette recherche.

La deuxième tente de saisir l'introduction d'une rationalité de type managérial à l'université, et vise à comprendre comment le management s'y infiltre, comment l'importation de méthodes, d'instruments et de pratiques de gestion issus du *New Public Management* s'opère, comment les dispositifs managériaux agissent sur le mode de gouvernement universitaire. Elle repose sur la monographie de deux services : le service

¹ Dardot P. et Laval C., 2012, *Marx, Prénom : Karl*, Paris, Gallimard, p. 28.

² Bourdieu P., 1997, *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil.

³ Jacquot L., 2021, « Faire marcher les salarié·e·s. La fabrication des corps et l'enrôlement des subjectivités à l'usine de chaussures de Bata-Hellocourt », *International Social Sciences & Management Journal*, n°4.

de gestion des ressources humaines (les agents de l'appareil gestionnaire) et la délégation à l'aide au pilotage et à la qualité (les planneurs).

La troisième fait suite à un appel à projets de la mission Droit & Justice sur « La Gestion de Ressources Humaines des magistrats en France et en Europe » et vise à caractériser les dimensions objectives et subjectives des carrières des magistrats dans une approche comparative (France/Belgique avec un contrepoint suédois) et de questionner « la GRH des magistrats » à travers ses acteurs et ses dispositifs/outils ; elle interroge, pour ce faire, la GRH dans les tribunaux judiciaires en mettant la focale sur les chefs de juridiction, la façon dont ils la pratiquent et dont ils animent leurs équipes, les outils et les leviers dont ils disposent et leur manière de les activer¹.

La quatrième est la reconduction en 2020 d'une étude menée en 2011 sur les risques psychosociaux dans un conseil départemental, avec un diagnostic enrichi par une étude complémentaire sur les assistantes familiales². Nous mobilisons et croisons analyses quantitative et qualitative, en mettant la focale sur différents groupes professionnels, dont les chefs de service.

Ces trois derniers terrains m'invitent à interroger le fait managérial plutôt dans la fonction publique, la territoriale et l'État, pour répondre à Brice. Il s'agit de tester l'hypothèse d'une managérialisation de l'État et de ses institutions, affectée par un même « sens commun réformateur », et de poursuivre mon analyse sur les affinités électives entre gouvernementalité managériale et néolibéralisme.

DISCUSSIONS AVEC LA SALLE

Lionel Jacquot : Je vais essayer, maintenant, de répondre plus précisément à vos deux lectures. Sur la structure bicéphale, Brice me demandait si j'observais cette structure-là sur d'autres terrains. Il n'y avait pas une volonté de ma part de modéliser la structure hiérarchique de proximité. Je suis tombé, dans mes terrains, sur des binômes Il y avait vraiment une division du travail de domination managériale. Je l'ai observée effectivement dans les caisses de Sécurité sociale, dans l'industrie automobile, dans les offices publics d'habitat et on utilisait les mêmes appellations : « responsable d'unité » et « animateur d'équipe ». Le manager de proximité est souvent secondé par des personnes qui font fonction de... Le terme de « structure hiérarchique de proximité » fonctionne donc plutôt bien !

Je reviens sur l'exemple de la justice. Dans la justice il y a, à la tête des tribunaux judiciaires, ce qui est pour moi un manager de proximité des magistrats, les chefs de juridiction sont secondés par des vice-présidents qui gèrent des services et de petites équipes de magistrats. Il y a donc toujours une structure hiérarchique de proximité. Cela relève plutôt de la littérature sur l'encadrement intermédiaire et c'est quelque chose de classique. Je n'ai vraiment rien inventé. Vous rappelez leur position ambivalente et c'est vrai que cette position ambivalente est évidente sur tous ces terrains. Les chefs de

¹ Jacquot L., Mercier E., Pierre-Maurice S., Sidi Ali Cherif N., Schoenaers F., Nord N., 2021, *Justice et magistrat.es : une GRH en miettes ? Une analyse contextualiste, comparative et pluridisciplinaire*, Recherche sur La gestion des ressources humaines des magistrats en France et en Europe, financée par la mission Droit & Justice, Université de Lorraine/CEREFIGE, décembre 2021. https://gip-ierdj.fr/wp-content/uploads/2022/04/GRH_magistrat_RR_VF-1.pdf

² Jacquot L., Béraud M., Villers G., 2021, *Études sur les risques psychosociaux dans un Conseil départemental*, Université de Lorraine, 2L2S, décembre 2020.

juridiction nous ont effectivement parlé de leur position difficile entre les magistrats qu'ils doivent animer, et les chefs de cour à qui ils doivent rendre des comptes, puis il y a le ministère de la Justice au-dessus. Quand on s'intéresse à une institution comme la justice ou l'université (les N+1, comme disent les gestionnaires, n'ont pas forcément de liens hiérarchiques, mais il y a bien une gestion du corps par le corps) je pense qu'il est nécessaire d'essayer de faire l'analyse du champ managérial. J'essaie de comprendre effectivement la structure et quelles sont les différentes strates managériales, qui seront différentes dans le secteur privé et la fonction publique, selon la taille de l'entreprise, etc.

Brice Nocenti : Votre comparaison m'amène à un autre point : quelle est la spécificité exacte de ce couple cadre/animateur que vous décrivez ? Dans ce que vous montrez, il y a une division du travail bien particulière – qui est en partie pensée par les manuels de gestion quand ils disent qu'il faut réduire le nombre de strates hiérarchiques et mettre des animateurs, mais dont vous montrez qu'elle a un rôle social assez efficace dans l'enrôlement des salariés. Le cadre reçoit la pression structurelle énorme des dispositifs gestionnaires, et il est plus ou moins obligé de gérer localement les contradictions de la prescription des différents bureaux centralisés. Le moniteur, lui, est proche des ouvriers : n'y a-t-il pas, dans sa propre carrière, un certain nombre de conditions sociales qui font qu'il peut tenir cette position ? Quelles seraient les conditions pour que ce que vous avez vu dans l'automobile puisse s'appliquer au ministère de la Justice ? Il y a peut-être homologie de structure, mais est-on certain que la division du travail, que les rôles subjectifs des acteurs, que les dispositifs vont créer la même sorte de structure que vous décrivez dans l'automobile ou dans la Sécurité sociale et qui, là, a l'air de fonctionner en tant que dispositif d'enrôlement ?

Lionel Jacquot : Je ne suis pas sûr qu'il faille vraiment comparer. Cependant, ce que vous dites est intéressant parce qu'il y a une vraie division managériale dans cette structure hiérarchique de proximité et dans ce binôme-là. Il est vrai que généralement les cadres encadrent de moins en moins et, de ce fait, ils délèguent ce travail d'encadrement et d'animation d'équipe à leur agent de maîtrise qui, dans les faits, peuvent être des ouvriers animateurs. Alors pourquoi ces structures fonctionnent-elles comme structures d'enrôlement ? C'est parce qu'effectivement ces agents de maîtrise espèrent, à un moment donné, devenir responsables d'unité, avoir le statut de cadre et monter dans la hiérarchie. C'est le fameux *illusio*. Il y a un intérêt à jouer le jeu, et donc l'animateur espère bien devenir un jour responsable d'unité et, dans la magistrature, c'est peut-être là qu'on peut effectivement faire un comparatif : le vice-président, un jour ou l'autre, espère bien devenir président et donc devenir chef de juridiction.

Brice Nocenti : Mais n'est-ce pas aussi le cas dans la hiérarchie d'une entreprise fordiste ? N'est-ce pas le cas aussi dans une bureaucratie « wébérienne » tout à fait traditionnelle ? Je me demande quelles sont les spécificités dans les dispositifs de gestion, dans les socialisations, dans les mécanismes de sélection, etc., qui font que cela finit par fonctionner comme vous le dites.

Lionel Jacquot : Je ne sais pas forcément répondre à votre question. Cela fonctionne parce qu'effectivement il y en a qui jouent le jeu, parce qu'ils trouvent qu'il y a un intérêt à jouer le jeu, et puis il y en a qui veulent rester des magistrats et qui ne veulent absolument pas devenir chefs de juridiction et abandonner le droit. On trouve aussi dans les organismes de Sécurité sociale des animateurs qui me disent qu'effectivement ils ne veulent certainement pas devenir responsable d'unité ou d'une équipe, parce qu'assurément là,

ils se couperaient complètement de la base et de ce qui fait la spécificité de leur métier, ce qui fait sens pour eux, c'est-à-dire rendre un service aux assurés. On a des discours similaires chez les magistrats. Il y a de nombreux magistrats qui nous disent : « Moi, mon métier, c'est rendre le droit et rendre un service aux justiciables ». On retrouve le même discours à la Sécurité sociale ou à l'université. Si la Loi de programmation de la recherche (LPR) a été votée, c'est parce qu'effectivement il y avait en interne le soutien d'enseignants-chercheurs. Il y a des instances comme la Conférence des présidents d'université (CPU) qui permettent effectivement que la LPR arrive chez nous. Néanmoins, je ne suis pas sûr que ce soit si nouveau que cela.

Brice Nocenti : Cela a l'air de fonctionner dans des rapports sociaux assez différents de ce qu'il y a dans une bureaucratie « wébérienne ». Mais on se demande aussi toujours quels sont, pour les collègues enseignants-chercheurs, les parcours professionnels et les socialisations qui expliquent qu'ils choisissent une voie qui n'est pas la nôtre dans leurs rapports aux dispositifs managériaux.

Lionel Jacquot : Cela revient à l'hypothèse de l'hégémonie managériale, et je pense qu'il faut s'interroger sur la fabrique de ces managers. Comment en vient-on, même dans nos institutions, à fabriquer des managers qui étaient nos collègues, nos alliés ? Cela pose aussi la question de la division du travail, qui fait qu'effectivement la lutte est difficile, parce que les collectifs de travail sont très divisés et qu'on va aussi être en conflit avec des collègues qui portent ces réformes. C'est aussi quelque part à ces managers de proximité qu'on va demander d'être des entrepreneurs de réforme, puisqu'à un moment donné les réformes doivent être portées localement. C'est ce qu'on demande donc au chef de juridiction, au directeur de composante dans les universités, et de plus en plus aux cadres de santé. De ce fait, il faut donc aussi s'intéresser, en tant que sociologue, à comment on fabrique ces dispositions à manager. Même si, encore une fois, cela ne veut pas dire qu'ils ne se posent pas de questions, comme le relève Marie-Anne dans son ouvrage sur les planneurs, *Le management désincarné* : les cadres organisateurs à distance ne sont pas complètement dupes, puisqu'ils disent parfois qu'ils font le sale boulot. Quand on est directeur de laboratoire et qu'on vous demande de faire des choses que vous n'avez pas envie de faire, vous savez que vous faites du sale boulot, mais votre fonction vous amène à le faire quand même. Quand il faut faire des choix budgétaires, quand il faut décaler un poste, la machine est plutôt bien rodée : on se saborde parce qu'on fait le sale boulot à la place des instances. Dans mon université, nous avons des pôles scientifiques, des collègiums et c'est là que l'on va se disputer, négocier pour savoir quel poste on va geler, quel poste on va décaler, quel budget on ne va pas voter.

Jean-Marie Pillon : De ce point de vue là, il y a une thèse qui est un peu iconoclaste, c'est celle de Nicolas Belorgey sur le terrain de l'hôpital¹. Il montre que ceux qui vont se convertir les premiers au management sont ceux qui n'ont pas tous les bons points sociaux qui leur permettraient de faire partie de l'aristocratie médicale, et qui vont investir le management pour avoir une promotion qu'ils n'auraient pas eue s'il avait fallu, comme avant, devenir un mandarin. Mais je ne suis pas sûr que cela marche partout.

Lionel Jacquot : Est-ce que cela ne marche pas à l'université ?

Jean-Marie Pillon : C'est pour cela que je pense que le cadre que vous défendez est le bon cadre pour comprendre cet aspect-là. C'est extrêmement important d'avoir en tête les

¹ Belorgey N., 2010, *L'hôpital sous pression*, Paris, La Découverte.

trajectoires des acteurs, comment est-ce qu'ils perçoivent leur avenir, leur promotion et dans quelle mesure est-ce que ce sale boulot à un moment, ce n'est pas finalement un compromis qui est peu de choses par rapport à l'impression d'être bloqué. Effectivement, la question se pose à l'université et surtout à travers les effets de cliquet que vous évoquez. À partir du moment où on a trop mis les doigts dans le management, peut-on redevenir enseignant-chercheur ?

Lionel Jacquot : Nous sommes en pleines élections à l'université de Lorraine et les candidats commencent à sortir du bois. Il faudrait faire une sociomorphologie des présidents d'université. Peut-être ne sont-ils pas forcément les meilleurs enseignants-chercheurs selon les canons de l'excellence qu'ils sont les premiers à prôner, d'où leur choix d'une carrière politique. Et de ce fait, ils ont vraiment intérêt à jouer le jeu. Est-ce qu'ils y croient ? Je pense que oui pour certains, et ce serait tout un débat à avoir avec Marie-Anne.

Jean-Marie Pillon : Sur ce sujet, il y a un super article de Julien Barrier et de Christine Musselin sur l'université, « *La réforme comme opportunité professionnelle ?* »¹, où ils montrent qu'effectivement, il y a une filière politique qui s'institue et que, finalement, administratif ou enseignant-chercheur, au bout d'un moment, ce n'est plus vraiment un enjeu. Il y a une technocratie qui se met en place et qui accepte d'endosser le pouvoir.

Lionel Jacquot : C'est intéressant de voir que les universitaires ne se démarquent pas du langage managérial. Quand on est dans des instances et qu'on entend parler de management, de bienveillance, d'agilité... J'en passe et des meilleures. Il n'y a même pas ce recul des universitaires sur la novlangue managériale. Il y a une colonisation sémantique qui traduit une rationalisation en douceur, à bas bruit. Cela commence par le langage et puis cela se traduit par des pratiques.

Jean-Marie Pillon : Dans l'article de Barrier et Musselin, il y a un des enquêtés qui est génial parce que c'est un ancien de chez Royal Canin qui devient contrôleur de gestion à l'université...

Marie-Anne Dujarier : Nous avons bien eu une DRH de Danone.

Jean-Marie Pillon : Je vois bien votre intérêt pour ces terrains-là et on remarque bien aussi l'intérêt pour le management de ces terrains, parce que devenir manager à l'université si on a un peu de candeur managériale, c'est le Far West. On va pouvoir coloniser.

Lionel Jacquot : Si je prends l'expérience que j'ai, moi, de directeur de laboratoire. Cela se percutait effectivement avec la définition que Marie-Anne donnait du néolibéralisme : la mise en concurrence généralisée. Quand on est directeur de laboratoire, on en vient effectivement à se comporter comme si vous défendiez votre boutique, vos postes, vos budgets, vos contrats doctoraux et, de ce fait, en concurrence avec les autres directeurs de laboratoire. Tout cela est entretenu par l'institution et, de ce fait, c'est là que cela devient aussi violent et on a du mal à faire collectif à un moment donné. On arrive à se réunir de temps en temps quand arrive un coup de massue comme la LPR, mais c'est le temps d'une révolte, et puis le monde d'avant revient au grand galop et on attend toujours le monde d'après.

¹ Barrier J. et Musselin C., 2015, « La réforme comme opportunité professionnelle ? », *Gouvernement et action publique*, vol. 4, 2015.

Je réponds maintenant à plusieurs questions de Marie-Anne. Est-ce que les encadrants font la même chose dans le public et dans le privé ? Est-ce qu'ils ont, eux, l'impression de faire du sale boulot ? De quel point de vue est-ce que je peux les envisager comme des agents d'enrôlement, au-delà de ce qu'ils ont à dire subjectivement ? Dans le public, les encadrants sont souvent aussi des magistrats ou des enseignants-chercheurs. Mais quand on va enquêter à la délégation à l'aide au pilotage et à la qualité (DAPEQ) de l'université, les cadres sont là pour vraiment nous proposer des outils, des tableaux de bord, etc. Les managers font le boulot d'enrôlement (en tant que manager, je l'ai fait aussi). Mais même s'ils exercent une violence symbolique, ils la ressentent et la vivent, surtout les encadrants de proximité qui sont souvent pris entre deux feux. Gaëtan Flocco¹ dirait des « dominants-dominés ». Ils exercent en effet une pluralité d'activités et donc ils encadrent comme ils peuvent. Il y a une expression de Frédéric Mispelblom-Beyer que je trouve éclairante : « On manage toujours en boitant. »². Et c'est vrai que je rencontre toujours cela sur le terrain. Il y a de plus en plus de dispositifs, mais les managers nous disent quand même : « Quelquefois on s'en sert, quelquefois on ne s'en sert pas. On fait comme on peut, on fait au mieux. » Ils font donc comme ils peuvent, mais ils jouent leur rôle d'enrôleurs. C'est là que je mobilise Bourdieu sur la double vérité du travail. C'est intéressant d'essayer d'appliquer cette idée au travail du manager. Il y a la vérité managériale subjective, comment l'encadrant donne sens à ce qu'il fait, comment il explique son travail, et il n'est pas toujours dupe sur le sale boulot qu'il peut faire. En tant que sociologue, je le pose comme un agent d'enrôlement. Ils peuvent faire du bon travail. J'espère qu'effectivement en tant que directeur de laboratoire j'ai fait du bon travail, mais j'ai été sans doute, malgré moi, un agent d'enrôlement.

Brice Nocenti : Vous dites que dans les administrations publiques ça n'est pas tout à fait la même chose que dans les entreprises privées, mais alors, si ce n'est pas la recherche du profit, il s'agit d'un enrôlement dans quoi ?

Lionel Jacquot : L'enrôlement dans un processus de gestionnarisation, dans la volonté de réformer l'université. Managérialiser la justice ou l'université, c'est un peu le cheval de Troie qui va permettre de réformer ces institutions. La Loi de programmation de la recherche (LPR) commence à s'attaquer à nos statuts. Effectivement, les anciens, comme moi, peuvent peut-être se dire qu'ils sont tranquilles, mais nous sommes quand même attachés à l'université publique. Or on est en train de casser cette institution. La gouvernamentalité managériale qui est en train de s'imposer aussi à l'université va permettre de mettre en place une sorte de régime néolibéral à l'université.

Isabelle Chambost : Même s'il n'y a pas de recherche de profits, il y a quand même une pression à la productivité et à la diminution des budgets qui engendrent une pression sur les moyens.

Marie-Anne Dujarier : On pourrait ajouter la quête de nouveaux revenus, le développement de la formation continue, etc. Réduire les coûts et augmenter le revenu, c'est le principe d'une entreprise.

Lionel Jacquot : J'en reviens justement à Dardot et Laval sur leur définition du néolibéralisme. C'est vrai que c'est une notion polysémique : cela peut être une idéologie, cela peut caractériser une forme sociale de gouvernement... Quand Dardot et Laval le

¹ Flocco G., 2015, *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, Raisons d'agir.

² Mispelblom Beyer F., 2006, *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, A. Colin.

définissent, ils parlent d'une rationalité qui détermine un nouveau mode de gouvernement des hommes via le déploiement de la logique du marché comme logique normative depuis l'État jusqu'au plus intime de la subjectivité. C'est ce que l'on peut observer, je crois, aussi dans les universités ou dans une institution régalienne comme la justice. Cela a commencé par l'hôpital, mais je crois qu'effectivement toutes les réformes depuis la Loi sur les libertés et les responsabilités des universités (LRU) en 2007 jusqu'à la LPR participent à ce processus de néolibéralisation.

Brice Nocenti : Et en même temps, la référence au marché, on ne la voit pas partout. On la voit à l'université quand il y a des appels à concurrence et des appels à projets, quand il y a des mises en concurrence formelles. À l'hôpital, on la voit quand on a une mise en concurrence directe avec les cliniques privées, mais c'est rare. Et si on va à la direction générale des Finances publiques (DGFIP) ou dans beaucoup d'autres administrations d'État, le managérialisme ne passe pas par une mise en concurrence.

Lionel Jacquot : Est-ce qu'il n'y a pas de la sous-traitance ?

Brice Nocenti : Il y a un peu de sous-traitance. Mais il y a surtout du contrôle du travail.

Isabelle Chambost : Concernant la DGFIP, il y a une restructuration totale, on réduit des postes et des moyens, donc automatiquement cela met en concurrence. C'est ce que Lionel disait un peu plus tôt : nous sommes directeurs de laboratoire et nous sommes automatiquement en concurrence les uns avec des autres. Je pense donc que l'aspect financier irrigue quand même les comportements.

Brice Nocenti : L'aspect financier est à peu près toujours fondamental, mais j'ai un peu de mal avec le terme de « rationalisation » puisqu'on pense aux moyens sans toujours interroger les fins. À chaque fois sur nos terrains on retrouve le vocabulaire de la « rationalisation » et de la « modernisation », mais c'est bien pour mettre en œuvre des politiques publiques spécifiques, portées par telle fraction de hauts fonctionnaires à telle époque, et qui sont reprises ou non par tels professionnels de la politique. Si l'on voit toujours une « rationalisation », si on essaie toujours de voir du marché derrière, j'ai quand même l'impression que cela va nous empêcher de regarder ce qui se passe au sommet des appareils de l'État : des luttes entre différentes fractions de la classe dirigeante pour mettre en place des politiques différentes en s'appuyant sur des coalitions différentes. Après, dans ce cadre-là, les instruments managériaux peuvent servir à défendre certaines politiques, mais ils sont quand même assez différents selon les périodes. C'est pareil quand vous parlez d'« affinité élective » entre néolibéralisme et management. Je me demande comment on travaille ce sujet-là, parce que si on prend l'ouvrage classique de Michel Aglietta de 1976, qui a donné naissance à l'école de la régulation, il dit que le management a une affinité élective avec le fordisme¹. Pourquoi ? Parce que le *scientific management* et le contrôle de gestion permettent de faire des gains de productivité dans un cadre suffisamment formalisé et un rapport salarial suffisamment codifié pour que, de l'autre côté, on puisse en partie négocier le partage des gains de productivité : perte de contrôle sur l'organisation du travail en échange d'augmentations de salaire. En résumé, Aglietta dit, en analysant le cas états-unien, que le management, la direction par objectifs, le modèle managérial des années 1960 et 1970, est en affinité élective avec le capitalisme fordiste. Cela ne vise pas à développer les mécanismes de marché. Cela vise à concentrer les entreprises de manière oligopolistique à un niveau

¹ Aglietta M., 1997, *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, O. Jacob, 1997.

national ou mondial pour contrôler bureaucratiquement une politique privée sur un marché. Je me demande donc si « affinité élective », le terme webérien est vraiment le bon terme pour étudier la diversité des articulations possibles entre types de capitalismes et types de management.

Lionel Jacquot : Vous êtes en train de dire qu'effectivement l'affinité élective est entre le capitalisme, quelle que soit sa forme, et le management quelle que soit sa forme ?

Brice Nocenti : Peut-être, mais pas dès la naissance du capitalisme. Pour le XX^e siècle, il faudrait étudier concrètement et historiquement quelles sont les affinités électives entre quelles formes de capitalisme et quelles formes de management. Mais cela va mal fonctionner, parce que pour l'affinité élective chez Weber il faut deux processus différents qui ont des histoires différentes et qui, à un moment, se rencontrent, font des jonctions, se renforcent les uns les autres. Or, le management est tellement au cœur du capitalisme, que j'ai plutôt l'impression que toutes les techniques de management que vous décrivez ne font pas simplement qu'appliquer les principes du capitalisme néolibéral : elles sont beaucoup plus structurantes que cela, ce sont bien aussi les transformations du management qui contribuent à construire telle ou telle forme de capitalisme, conjointement avec d'autres facteurs structurels et institutionnels, économiques ou juridiques.

Lionel Jacquot : Sur ce sujet, on peut se référer à l'ouvrage de Michael Löwy qui revient sur le concept d'affinités électives¹. Il faudrait peut-être relire Weber et se demander, effectivement, comment on peut articuler tout ça.

J'en viens au problème de la théorie de l'action et de la théorie de l'individu sur laquelle m'interrogeait Marie-Anne. C'est vrai que je ne me suis jamais trop posé ces questions, mais à tort, parce qu'effectivement je m'inscris dans une sociologie marxienne des rapports sociaux de production qui, pour moi, est une sociologie relationnelle, ce qui veut dire que je m'intéresse au sujet, à la subjectivité, à « l'acteur », mais à « l'acteur » qui rencontre d'autres acteurs ou d'autres sujets. Comme le rappelle Marx, il n'y a pas de vie subjective non sociale ou extra-sociale. Après, ai-je une théorie du sujet ? Je ne saurais pas dire... Si je récusé, en sociologue, toutes les visions enchantées de l'Homme libre, autodéterminé et responsable, je suis en accord avec l'idée formulée par Yves Schwartz, selon laquelle, même dans une situation où le sujet est dominé dans le cadre du travail salarié, il y a quand même une expérience à vivre. Le sujet n'est quand même pas complètement une pâte molle. Il peut même se révolter. En tant que sociologue, la thèse de la servitude volontaire me déplaît. Pour moi, ce n'est pas une thèse sociologique. Je crois qu'il faut aller plus loin en tant que sociologue. Les dominants-dominés oui, mais il y a autre chose qui explique pourquoi ces dominants-dominés acceptent, quand même, d'être des agents d'enrôlement.

Je voulais juste dire un mot sur la critique ordinaire par rapport à la sociologie pragmatique qui est vraiment très en vogue. Je n'en suis pas un grand lecteur, mais il y a des choses qui me gênent dans ce que j'entends. Je suis plutôt un sociologue compréhensif, je vais sur le terrain, je recueille la parole de ceux que j'interviewe. Je ne prends pas pour argent comptant ce qu'ils disent, mais, en tout cas, je prends au sérieux ce qu'ils me disent de ce qu'ils vivent. Pour autant, mon rôle de sociologue ne consiste pas seulement à tendre le micro puis à retraduire la parole des interviewés. C'est ce qui me gêne parce que j'ai

¹ Löwy M., 2013, *La cage d'acier : Max Weber et le marxisme webérien*, Paris, Stock.

l'impression que oui, c'est bien d'entendre la critique ordinaire, mais la critique sociologique ne se limite quand même pas à la critique ordinaire.

Après, comme vous me le faites remarquer, je cite et mobilise beaucoup de philosophes. Comme je le disais, je suis fils d'ouvrier textile, je vivais dans un milieu rural. Je suis donc un transfuge, comme dirait Jean-Pierre Terrail. Je n'étais pas destiné à faire une carrière d'enseignant-chercheur. Je suis soixante-huitard, mais de naissance, ce qui explique aussi que cette entrée en sociologie d'un transfuge qui vient de la classe ouvrière et qui a envie de combattre le capitalisme par les armes du savoir. Je suis rentré en sociologie aussi pour ces raisons-là et, de ce fait, en sociologie du travail, parce qu'effectivement mon père était un ouvrier non syndiqué, modèle, qui ne se révoltait jamais et cela m'énervait. Pour moi, ce n'était pas naturel de lire des philosophes, mais c'est vrai qu'après j'ai besoin de sociologues qui, comme ceux que j'ai lus quand j'étais étudiant, étaient des sociologues qui cherchaient à penser l'unité du monde, comme le dit Pierre Rolle. J'ai besoin de totalité sociale. Ce n'est pas surprenant. Parfois effectivement je peux perdre mes lecteurs en parlant de capitalisme, de gouvernementalité managériale, de néolibéralisme, mais j'ai besoin de totalité sociale à un moment donné. Je suis quand même un petit universitaire de province. Je travaille modestement sur mes objets, mais voilà, j'ai besoin de totalité sociale pour essayer de comprendre dans quelle société nous vivons tout simplement. De ce fait, j'ai encore cette ambition du sociologue qui réfléchit à la société du travail dans laquelle nous vivons et la société du travail que je vois, elle souffre. Friedmann disait : « Le bonheur est un oiseau rare. » C'est vrai que même dans nos milieux qui sont des milieux protégés, on entend plutôt la plainte. Il vaut mieux être universitaire qu'être sur une chaîne automobile ou dans un centre d'appels. J'avais donc peut-être besoin de revenir à la philosophie sociale. Pas forcément à l'école de Francfort, que j'enseigne en licence, mais qui ne me sert pas beaucoup dans la recherche. La tradition critique, pour moi, ce sont plutôt les auteurs que j'ai cités comme Foucault, Bourdieu, Marx, Lordon, Harvey. J'emprunte aussi aux ressources critiques d'autres disciplines et cela m'amène à ne pas citer que des sociologues.

Pour revenir à ce que disait Marie-Anne sur le management dans le privé et dans le public, il est quand même nécessaire de faire des distinctions. Le salariat, ce n'est pas le fonctionnariat, mais pour autant, la question demeure : en tant que fonctionnaires, n'allons-nous pas être mangés à la même sauce que les salariés des entreprises privées ? Cette intrusion d'une gouvernementalité managériale ne va-t-elle pas nous amener à gérer les mêmes contradictions ? C'est donc toute la réflexion autour du *new public management*, sur laquelle il existe de nombreux travaux. C'est Philippe Bezes qui disait que c'était un « puzzle doctrinal » et qu'il fallait retourner à l'empirie pour voir comment cette nouvelle gestion publique se traduisait à l'hôpital, dans l'institution judiciaire, à l'université, mais avec quand même l'hypothèse qu'il y avait un même sens commun réformateur¹. J'aime bien cette hypothèse-là. J'y tiens, parce que j'ai le sentiment, effectivement, que sur le terrain, les personnes nous racontent quand même un peu la même chose et qu'ils vivent un peu les mêmes réformes. Tout ce que je dis ne vaut certainement pas pour tous les travailleurs. On a qu'une vie, et malheureusement on ne peut pas travailler sur tous les objets, mais c'est vrai que j'aimerais bien m'intéresser à d'autres strates managériales. Il y a l'ouvrage de Michel Offerlé, ce n'est pas la sociologie

¹ Bezes P., 2005, « Le renouveau du contrôle des bureaucraties », *Informations sociales*, vol. 126, n° 6.

la plus facile à faire, mais c'est quand même une sociologie indispensable pour comprendre le champ managérial¹. Votre travail sur les « planneurs » m'a beaucoup plu et je me dis qu'en touchant un service comme la DAPEQ², c'est une petite lorgnette, mais je toucherai à quelques planneurs et je pourrai m'interroger sur ce groupe professionnel des cadres organisateurs à distance.

Marie-Anne Dujarier : Ce n'est pas une critique. Mais puisque le salariat est protecteur, en France plus qu'ailleurs, et que vous vous intéressez au salariat, ne serait-ce qu'à travers la littérature internationale, est-ce que sur cette question précise du salariat on voit des différences ?

Lionel Jacquot : C'est intéressant parce que c'est aussi toute une discussion qui nous ramène à la question de l'émancipation : l'idée, c'est de montrer que ces réformes-là attaquent les institutions du travail, pour reprendre les termes des collègues de l'Institut européen du salariat : le statut de fonctionnaire, le salaire, les retraites, la Sécurité sociale. Le salariat tel qu'il s'est construit en France ne s'est pas forcément construit de la même manière dans les autres pays. Je trouve les thèses de Bernard Friot quand même assez rafraîchissantes, même s'il a une position très normative, mais qu'il assume complètement. L'ouvrage-dialogue entre lui et Frédéric Lordon qui vient de paraître³ est à lire ! Cela m'a aussi amené à réfléchir en me disant que ce que font aussi ces réformes managériales néolibérales, c'est qu'elles attaquent des institutions du travail comme le statut de fonctionnaire et que c'est aussi le « déjà-là » émancipateur qu'elles portent qui est remis en cause.

¹ Offerlé M., *Ce qu'un patron peut faire*, Paris, Gallimard, 2021.

² Délégation à l'aide au pilotage et à la qualité (<https://factuel.univ-lorraine.fr/node/17055>).

³ B. Friot, Lordon F., 2021, *En travail : conversations sur le communisme*, Paris, La Dispute.

