

CSO Objets Trouvés : Le travail dans tous ses états

Transcription de la discussion avec Gwenaële Rot (avril 2024)

Bonjour et bienvenue à tous et à toutes, vous écoutez le podcast Objets trouvés du Centre de sociologie des organisations, le CSO. Nous vous invitons à faire la connaissance de nos chercheuses et chercheurs en sciences humaines et sociales qui vont vous faire partager leurs travaux et leurs réflexions sur leurs objets de recherche. Aujourd'hui, nous recevons Gwenaële Rot, installez-vous confortablement, nous sommes ensemble pour une vingtaine de minutes.

CSO : Bonjour Gwenaële. Vous êtes professeure des universités à Sciences Po et sociologue au CSO. Vous travaillez sur plusieurs objets de recherche mais il existe en fait un trait d'union entre eux, c'est le travail. Si on retrace votre parcours, vous avez fait un passage à l'École Normale Supérieure de Cachan et à l'université de Paris 1 en économie et en droit et puis, vous avez bifurqué en préparant un DEA de sociologie à Sciences Po avec Erhard Friedberg qu'on connaît bien parce que c'était l'ancien directeur du CSO et vous avez préparé une thèse qui a fait l'objet d'un livre qui s'intitule *Sociologie de l'atelier, Renault, le travail ouvrier et le sociologue*. Alors quelles observations vous retenir de vos terrains de chez Renault ?

Gwenaële Rot : Alors je voudrais rappeler un petit peu le contexte de la thèse, il s'agissait au départ d'aller étudier ce qu'on appelait à l'époque les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie automobile à un moment où les constructeurs automobiles mettaient en place à une échelle internationale, d'ailleurs ce qu'on appelait le management par la qualité totale, le juste à temps, la ligne production donc une organisation du travail qui se voulait beaucoup plus efficace, qui se voulait aussi beaucoup plus participative pour être aussi plus efficace où on mettait en place des systèmes d'autocontrôles mais aussi on réduisait la ligne hiérarchique. Il y avait cette idée de faire participer un peu plus les ouvriers au processus de production et une des questions qui était mise un peu sur l'agenda des recherches mais pas uniquement de ma propre recherche, c'était de savoir si on sortait vraiment de modèles traditionnels d'organisation de type taylorien et si on arrivait vers d'autres formes d'organisation plus ouverte, plus constructive, plus participative et donc pour essayer d'explorer, d'interroger ces transformations organisationnelles et bien je suis allée voir au plus près du terrain ce qu'il en était y compris en travaillant à la chaîne avec les ouvriers et un de mes terrains a été l'usine Renault de Flin. Donc c'est comme ça qu'est partie finalement la découverte du monde industriel et j'ai pu observer justement qu'on n'était pas du tout dans un changement radical de modèle puisque chez les constructeurs automobiles, Renault en particulier, mais Renault n'était pas la seule entreprise à être configurée de la sorte, on avait toujours des chaînes de montage, on avait toujours des formes très divisées du travail mais on rajoutait d'autres principes de gestion en réduisant des stocks intermédiaires, en mettant plus de procédures. Et dans certains ateliers, il y avait aussi comme en tôlerie ou à l'emboutissage, des fortes modernisations, des changements techniques très importants, donc on avait une sorte de diversité technologique avec à certains endroits, un travail pris en charge par la machine et à d'autres endroits, un travail finalement classique, traditionnel de travail à la chaîne. Donc, c'est cette hétérogénéité des formes de travail que j'essaie de mettre en évidence avec cette idée aussi de prendre au sérieux la technique pour penser la nature du travail et sa diversité. J'ai aussi mis en avant, comment dire, la manière dont ces nouvelles formes de management étaient appropriées par les travailleurs, les travailleuses en montrant qu'en permanence, il fallait jouer avec un registre de contraire c'est à dire d'un côté, on demandait la participation, de l'autre il y avait plus de procédures. On demandait aux ouvriers de s'autocontrôler en même temps, on leur demandait de laisser des traces de leurs actions donc il y avait des formes de mise en responsabilité mais celle-ci pouvait être aussi des prises de risque pour les individus puisqu'ils traçaient ce qu'ils faisaient. Donc j'essaie de voir comment finalement essayer à tirer leur épingle du jeu sans se faire complètement écraser par ces nouveaux dispositifs et comment ils essaient de retravailler à la marge, à se faire, à se protéger aussi de ce qui pouvait constituer un

risque et à faire le travail malgré tout. Ça a été un premier terrain absolument passionnant dans l'univers de l'industrie automobile à travers Renault justement.

CSO : Alors, après votre thèse, vous avez décidé de quitter l'univers de l'automobile pour vous intéresser alors aux industries de flux. Vous allez nous l'expliquer, qui correspond un peu au nucléaire, à la pétrochimie, alors pourquoi ce choix finalement ?

Gwenaële Rot : Alors déjà petite parenthèse, effectivement j'ai quitté l'industrie automobile qui était une industrie, je dirais, qui reste une industrie de série avec un processus de rationalisation très poussée mais aussi avec un travail qu'on pourrait qualifier d'additif où on a encore un travail émiétté où il y a encore de l'engagement corporel dans le travail où les gestes ouvriers vont fabriquer des voitures en tout cas pour les secteurs de montage. Donc j'ai quitté cet univers mais pas complètement puisqu'aujourd'hui je le retrouve au Maroc ou en France les usines perdent leurs effectifs, certaines ferment mais comment dire elles se reconstruisent ailleurs. Les délocalisations d'un côté sont aussi des localisations de l'autre et c'est un nouveau chantier que je mène dans un autre cadre actuellement.

CSO : oui c'est on précise, c'est un projet ANR donc de l'agence nationale de la recherche un projet au Maroc qui est en cours...

Gwenaële Rot : où je retrouve finalement une sorte de formation de la classe ouvrière dans un autre pays avec des modes de management qui convoquent celles que j'ai pu aussi étudier il y a 20 ans finalement en France donc je ferme la parenthèse. Quand j'ai soutenu ma thèse effectivement j'ai changé aussi d'univers de recherche puisque j'étais recrutée à l'université de Nanterre et j'ai voulu ne pas justement devenir la spécialiste de l'automobile qui allait passer sa vie à travailler sur l'automobile. J'avais envie justement de sortir d'un modèle de production qui était très connu, qui était aussi très travaillé par les sociologues, par les historiens et puis prendre quelque chose qui soit un peu un point limite, qui soit justement lié aux industries de flux, c'est à dire des industries ultra automatisées où l'homme n'intervient pas directement sur la matière. Alors ça s'est fait aussi au moment où à Nanterre j'avais rencontré François Vatin qui avait travaillé lui aussi 30 ans avant sur ce type d'industrie et on a aussi décidé de réfléchir ensemble sur cette question pour voir ce qu'il en était justement aujourd'hui. J'ai pu non sans difficulté ouvrir des terrains dans la pétrochimie et aussi dans le nucléaire pour voir ce que devenaient finalement des usines où l'homme ne touchait pas la matière mais l'homme intervenait à la marge des installations puisque c'étaient les installations qui fabriquaient là des produits pétrochimiques, ici de l'électricité. Or on ne fabrique pas des produits pétrochimiques comme on fabrique de l'électricité et comme on fabrique de l'automobile des automobiles donc que devient l'homme dans ces univers. On est dans un système de production où il y a une forte distance entre l'homme et la matière donc l'homme est en position de surveiller des écrans surveiller, à distance ces transformations de la matière et est-ce que pour autant la matérialité du travail qui a complètement disparu et ça a été une découverte presque un étonnement de ma part, c'est à dire j'avais lu effectivement beaucoup d'ouvrages sur l'automatisation, le caractère abstrait du travail, l'intellectualisation des choses. Y compris dans ces usines-là, pour travailler, j'observais des opérateurs qui utilisaient leurs cinq sens, qui allaient le long des tubulures, voir l'état du tuyau, pour ensuite reboucler avec ce qu'ils trouvaient comme information sur les écrans contrôles. Il y avait un va et vient entre des choses très sensible tactile, olfactive, auditive avec des choses de décodage d'informations de chiffres et donc de l'humain, donc retour sur la matérialité pour essayer de voir ce qu'était le travail donc un travail où la présence humaine certes se retrouve à distance mais est déterminante pour décoder ce qui se passe, décoder les dysfonctionnements et donc finalement on retrouve dans ce type de travail beaucoup d'imagination et beaucoup de créativité parce qu'il faut aussi décider dans des univers où chaque décision est lourde d'enjeux. On est dans des industries à haut risque et donc il y a aussi des enjeux du coup de partage de l'information, de confiance, de

savoir à qui on s'adresse pour avoir des informations, comment on les communique pour ne pas faire n'importe quoi et donc là par exemple le rôle de l'encadrement de proximité va être absolument considérable pour construire des espaces de confiance, qui vont faire en sorte que les gens aussi parlent de ce qu'ils font pour ne pas cacher finalement les choses. Si on cache les choses, ça risque d'être pire en tout cas, il y a des enjeux à ce niveau-là.

CSO : d'ailleurs ça a fait l'objet d'une publication, d'un livre avec François Vatin *Au fil du flux*. Alors vous décidez d'étudier un autre terrain, j'ai envie de dire aux antipodes du travail industrialisé de ce que vous nous avez dit jusqu'à présent, deux mondes en fait que tout oppose. Vous vous intéressez au cinéma avec toujours comme point d'entrée le travail mais cette fois-ci le travail sur les plateaux de cinéma. Dites-nous en plus...

Gwenaële Rot : alors je vais présenter les choses dans deux ordres. Il y a l'idée presque d'une sorte d'opportunité et de gestion temporelle du travail de recherche. C'est à dire que quand je suis arrivée à Nanterre, j'avais ce projet de travailler sur les industries de flux et ça a été assez compliqué d'ouvrir des terrains parce que ce sont des industries très fermées. Je me suis dit bon il faut que j'avance, il faut quand même que je continue à travailler sur le travail, parce que c'est le travail qui me passionnait en sortant aussi de cette industrie automobile et j'ai eu cette idée, ce choix de me dire mais finalement là aussi qu'est ce qui est à l'opposé du travail en série et bien, c'est le travail de type prototypale, le travail unitaire, le travail de type artisanal. Il faut aller voir ce qui se passe aussi dans ces activités-là et je dirais le cinéma s'est présenté pour moi comme une évidence parce que je suis aussi férue de cinéma. Et puis même le rythme, comment dire la manière d'entrer sur le terrain est peut-être plus facile que de rentrer dans une industrie nucléaire ou pétrochimique et c'est comme ça que j'ai commencé petit à petit à m'intéresser au cinéma, avec aussi une autre opportunité qui était un appel d'offre du ministère de la culture et du PUCA qui était le ministère de la ville qui avait proposé à des chercheurs de travailler sur la question de l'attractivité des territoires. J'ai répondu à cet appel d'offre parce que je me suis dit finalement un film, ce sont des équipes de travail, qui vont aller chercher des lieux de tournage, des lieux de tournage qui sont souvent à l'extérieur, dans les villes, dans les campagnes donc sur des territoires. J'ai répondu en ces termes en essayant de montrer qu'il y avait un intérêt à comprendre comment se faisait l'appariement, finalement entre une équipe de travail, un collectif de travail et un lieu qui n'est pas forcément fait pour ça. Alors que pour le cinéma, finalement le décor va être un matériau de travail et va être aussi un lieu de travail, un espace de travail et donc, c'est cette double facette finalement du décor comme matériau et espace qui m'a beaucoup intéressé. J'ai pu obtenir un petit financement qui m'a d'ailleurs permis d'aller faire des terrains à Los Angeles, de visiter les plateaux de tournage pour mieux me rendre compte aussi de la singularité française et j'ai commencé à m'intéresser au cinéma avec une entrée décor, le métier de décorateur mais aussi le métier de toute la chaîne de coopération pour reprendre une expression très utilisée par H. Becker qui était un grand sociologue, aussi des mondes de l'art. Cette chaîne de coopération va impliquer des métiers qui sont méconnus, comme le métier de repéreurs, les spécialistes des lieux de tournage qui font des castings de décor, mais aussi le métier de régisseur où il s'agit finalement une fois que les lieux ont été choisis, repérés, il s'agit de les protéger pour en faire un milieu intérieur, qui va permettre aux équipes de se déployer et donc là pour moi il s'agissait aussi de sortir un peu de cette représentation du cinéaste qui allait choisir tout seul son décor pour s'épanouir. Non, il y a une équipe de films qui doit travailler avec des contraintes, les lieux ne sont pas forcément toujours disposés à accueillir les tournages donc il y a tout un travail de négociation avec l'environnement pour rendre possible l'entrée d'une équipe dans un environnement qui n'est pas préparé. J'avais travaillé beaucoup sur les -on appelle les décors naturels- et toute cette imagination aussi qu'il faut pour finalement en faire un lieu de travail mais aussi un lieu d'art puisqu'on choisit aussi des décors pour ce qu'ils ont de beaux, d'intéressants graphiquement donc c'est aussi un alliage des contraires, un compromis qu'il faut faire entre les différentes, comment dire, les attentes de tous ces professionnels du cinéma qui ont leur propre représentation de la qualité, tout en respectant la qualité pour eux, la qualité professionnelle d'un décor, tout en respectant les

ambitions artistiques des cinéastes qui veulent pouvoir avec leur décor et bien créer des ambiances, créer, situer leur personnage. Car le décor va participer même à la définition sociologique des personnages donc c'est cet ensemble qui m'a beaucoup intéressé dans ce travail.

CSO : d'ailleurs vous le décrivez très bien. Vous décrivez l'ensemble de ces métiers parfois plutôt méconnus dans votre livre *Planter le décor*. Alors, on a parlé de décor, on parle aussi en fait de chantiers parce que c'est cela et vous venez aussi alors de publier un ouvrage collectif qui s'intitule *Travailler au chantier* avec d'ailleurs plusieurs contributions de chercheurs du CSO.

Gwenaële Rot : alors cette idée effectivement de chantier, je l'ai eu justement en travaillant sur le cinéma puisque le cinéma peut se penser comme une organisation prototypale, comme finalement un chantier, la fabrique d'un film est un gros chantier. Et il se trouve que j'ai eu l'opportunité de mener une recherche avec une collègue à Elsa Gisquet sur le chantier de la ligne 14 pour aller étudier justement le travail en milieu souterrain et donc ça m'intéressait énormément. Pourquoi ? parce qu'on est justement dans une forme de production où on travaille sur un projet assez atypique assez singulier. Il s'agit de prolonger une ligne dans Paris, dans la ville, donc c'est un travail qui s'inscrit dans la ville et qui perturbe la ville comme le cinéma, comme les équipes de film peuvent aussi perturber la vie mais un travail qui se fait en souterrain donc dans des conditions extrêmes, avec à la fois des techniques de production très traditionnelles du bâtiment qu'on va trouver sur le coulage de béton, la charpente. Et en même temps, des techniques de production très perfectionnées comme l'usage de ce qu'on appelle des tunneliers, donc ce sont des énormes machines ultra automatisées qui vont percer le tunnel. Et là on va retrouver des instruments qui sont très automatisés, avec des opérateurs qui vont faire aussi de la surveillance contrôle comme celle que j'ai pu voir dans l'industrie pétrochimique et nucléaire. Là aussi, le travail va être fait de cette combinaison d'interventions avec de la haute technicité, avec des risques importants parce que si on ne prend pas bien la mesure de comment le tunnelier réagit par rapport à la terre, par rapport à l'avancée. Il peut y avoir des conséquences dramatiques, des effondrements de terrain. Et en même temps, il y a une équipe faite de compétences extrêmement variées qui doit apprendre à se coordonner en travaillant sous terre, dans un milieu qui est extrêmement confiné, donc qui est aussi assez dangereux, où l'espace de travail est un espace étriqué et voilà étroit, et où il faut arriver à faire sa place, y compris sa place physique dans cet espace-là.

CSO : D'ailleurs, vous avez des souvenirs forts qui vous reviennent là en tête de ce chantier de la ligne 14 ?

Gwenaële Rot : Alors moi les souvenirs forts, ce sont des souvenirs déjà de presque physique, de descente, de descente dans le tunnel puisque ça a plusieurs centaines de mètres de fond où on prend une sorte d'ascenseur, un peu comme les mineurs qui descendaient et puis le côté complètement disproportionné de l'univers avec ces monstres de machines. Ce tunnel où on est dans le noir, en même temps, il y a de l'éclairage, ces ouvriers qui sont tout petits par rapport à cet espace qui est à la fois très grand mais en même temps très étroit, parce qu'on a un peu de place. C'est une grosse machine qui avance et effectivement moi ce qui m'a plus impressionné, ce sont les risques, qui sont des risques professionnels, où parce qu'il y a peu d'espace et bien il faut faire très attention à où on met les pieds. Mais, en même temps, ce qui m'a impressionné, c'est aussi l'attachement des salariés à ce travail, qui finalement, parce qu'il est particulier, parce qu'il est souterrain, il y a un côté secret. Il y a aussi des rites comme le rite de la Sainte Barbe où on va baptiser les tunneliers, donc des rites traditionnels qu'on retrouve dans la mine et qu'on retrouve ici. Donc une vie de chantier qui a aussi ces moments, qui sont aussi des moments de convivialité, d'échanges et qui sont presque insoupçonnés. Qui penserait que sous le terrain, à Paris, il y a aussi la Sainte Barbe pour porter chance. C'est aussi l'idée de faire en sorte que derrière le travail puisse continuer sans danger, donc il y a aussi de la peut-être aussi des formes de superstitions qu'on retrouve aussi dans ces milieux là mais qui renvoient des traditions ouvrières anciennes.

CSO : D'accord, on y pensera quand on reprendra le métro. Alors dernière question que je pose à chacun de mes invités ; selon vous quelle est la place du sociologue aujourd'hui dans notre société ?

Gwenaële Rot : C'est une vaste question. La place du sociologue pour moi, c'est avant tout d'apporter des connaissances les plus fines possibles, les plus peut-être nuancées possibles, les plus documentées possibles, peut-être les plus refroidies possibles. C'est pour moi, c'est d'abord ça et de ne pas être donneur non plus de leçons, avoir une certaine humilité parce que justement les mondes qu'on étudie sont des mondes assez complexes. Plus on enquête, plus on découvre des choses qui ne correspondent pas forcément à ce qu'on pensait trouver. Donc, c'est travailler, penser le travail comme un chantier infini qui doit être en permanence documenté et redocumenté pour être le plus précis possible et le plus contextualisé possible et apporter des connaissances qui pourront -je l'espère- intéresser un maximum d'acteurs sociaux qui pourront peut-être s'en saisir pour agir avec un peu plus de clairvoyance. Mais je pense qu'il faut être aussi humble quant à ce qu'on peut attendre de la sociologie parce qu'on ne maîtrise pas forcément la manière dont nos écrits vont être saisies, convoquées, interprétées d'où l'importance de la prudence qu'il y a lorsqu'on prend la plume pour restituer, ce que l'on a tenté de découvrir dans des terrains éminemment complexes.

CSO : Merci Gwenaële. C'était le podcast *Objets Trouvés* du CSO. Si vous avez aimé cet épisode, abonnez-vous sur votre plateforme d'écoute préférée et faites-le savoir autour de vous.

Podcast Objets Trouvés