

[http://www.alternatives-economiques.fr/mai-68--une-revolution-du-travail\\_fr\\_art\\_709\\_36848.html](http://www.alternatives-economiques.fr/mai-68--une-revolution-du-travail_fr_art_709_36848.html)

# Mai 68, une révolution du travail

[Tweeter](#)

Entretien avec Michel Lallement, sociologue, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (Auteur notamment de *Le travail, une sociologie contemporaine*, éd. Gallimard, 2007, et *Temps, travail et modes de vie*, éd. PUF, 2003).

Propos recueillis par Sandrine Tolotti

*Alternatives Economiques* n° 269 - mai 2008

A la fin des années 60, les salariés revendiquaient le droit de ne plus perdre leur vie à la gagner. Une question qui reste au coeur du débat sur le travail.

**Les acteurs de Mai 68, puis les penseurs des années 70, ont fortement contesté le travail. Comment analyser rétrospectivement ce rejet ?**

C'est en effet l'époque où, dans les livres et sur les murs, on crie qu'il faut "*cesser de perdre sa vie à la gagner*". Un des slogans les plus emblématiques fut peint pendant les événements de Mai sur le mur d'une usine de Sochaux: "*Gilda, je t'aime. A bas le travail!*" Un concentré de l'esprit du temps et du désir d'une autre vie, où l'affectif, le plaisir auraient plus de place! Cette aspiration entre en résonance avec l'émergence des préoccupations écologiques et la remise en cause de la course absurde à l'enrichissement permanent.

Le vaste mouvement d'effort productif de la reconstruction s'épuise; on a envie de profiter enfin un peu, de s'affirmer autrement comme individu. Dans l'ensemble de la vie sociale, la France s'ébroue, mais pas au travail, où l'on reste prisonnier d'organisations d'une rigidité absolue, dominées par une tradition taylorienne qui émiette les tâches, sépare la conception de l'exécution, abîme les corps et engourdit les esprits. "Vide", "lassitude", "usure", sont les mots alors en vogue pour dire ce que ce travail-là fait aux hommes. Le hiatus entre les changements sociaux et l'immobilité des méthodes de management devient intenable: le *turn-over* et l'absentéisme explosent, la productivité marque le pas, les rebuts et les malfaçons atteignent des niveaux préoccupants.

Les années 60 sont ce moment particulier de l'histoire du capitalisme où le travail n'a pas encore changé, mais où les travailleurs ne sont déjà plus les mêmes. La génération du baby-boom, qui arrive à l'âge adulte, ne veut pas entendre parler de l'existence corsetée qu'ont connue leurs pères: elle ne veut plus que le contrat de travail vaille devoir d'obéissance. Davantage éduqués, les nouveaux salariés revendiquent le droit à l'initiative, à la responsabilité. Ces évolutions provoquent un vaste mouvement de révolte contre le poids du travail dans les vies, à raison à l'époque de 48 heures par semaine en moyenne. Tout au long des années 70, la pensée critique sur le sujet tient le haut du pavé. L'un des meilleurs

symboles en est *Travailler deux heures par jour*, un livre à succès écrit par un collectif de salariés convaincus qu'il vaudrait mieux travailler moins pour gagner moins, consommer moins et vivre mieux.

### **Quarante ans après, il n'est plus vraiment question de travailler moins pour gagner moins. Faut-il en conclure que l'esprit de Mai, dans ce domaine, n'a pas fécondé?**

Non, l'histoire fut paradoxale. Dès les années 70, et plus encore dans les années 80 et 90, une véritable révolution se produit dans l'univers du travail. Comme l'ont montré Luc Boltanski et Eve Chiapello (1), les nouvelles théories managériales des années 70 ont repris à leur compte bien des éléments de la pensée contestataire. Ils n'ont pas eu de peine: Mai 1968, c'est aussi l'incarnation de la sortie de la phase ascétique du capitalisme, celle où l'on passait sa vie à travailler pour accumuler et transmettre. L'émergence de la société de consommation rompt avec l'esprit sacrificiel des origines, analysé par Max Weber (2). Non seulement le droit au confort et au divertissement n'est plus réprouvé, mais il devient le moteur de la croissance.

Les entreprises ont progressivement compris les bénéfices qu'elles pouvaient tirer de la mobilisation des aspirations individuelles. La rotation des postes, l'élargissement des tâches et l'organisation en équipes autonomes ou semi-autonomes ont fait leur entrée à l'usine. Toutes les entreprises mettent l'accent sur l'autonomie, sur la responsabilisation de chacun. Ce faisant, elles ont trouvé les mots pour motiver une génération récalcitrante. La gestion s'individualise: les horaires flexibles se généralisent, les primes sont personnalisées... Face à l'exacerbation de la concurrence internationale et aux nouvelles exigences des consommateurs, qui veulent à la fois plus de qualité et de diversité, les entreprises font de la flexibilité et de la réactivité leurs nouveaux impératifs. Un nouvel ordre productif se met en place.

### **Les idéaux de Mai ont donc bel et bien changé le travail?**

Oui, mais les résultats n'ont pas été à l'image de l'utopie. Les nouvelles formes d'organisation du travail offrent aux individus davantage d'espaces de liberté: dans des entreprises moins hiérarchisées, ils peuvent prendre plus d'initiatives, ne se voient pas en permanence prescrire leurs manières de faire, peuvent régler eux-mêmes certains problèmes sans en référer. Mais, parallèlement, elles imposent aussi aux salariés des contraintes plus fortes. Car, compétitivité oblige, les logiques marchandes ont fait leur grand retour dans les firmes. Non seulement des salariés de plus en plus nombreux travaillent au contact de la clientèle, subissant les astreintes de la relation commerciale, mais les relations de concurrence se sont insinuées au coeur même des entreprises. L'organisation du travail est contaminée par l'urgence et les salariés sont condamnés à réagir de plus en plus vite. Surtout, le développement du management par objectifs et par projets place de plus en plus les travailleurs d'une même entreprise en situation de rivalité.

Dans ces conditions, le contrôle par les pairs s'est substitué à l'arbitraire des "petits chefs"; et les enquêtes montrent que l'équipe est souvent plus rude envers ses membres que bien des contremaîtres. Ces contraintes sont d'autant plus pesantes que l'autonomie reste au fond très contenue. Les salariés sont responsables sans disposer pour autant des ressources nécessaires pour réussir, ni maîtriser les réseaux d'interdépendance dans lesquels ils sont placés. Le travail contemporain vit sous le signe de l'injonction paradoxale: l'idéologie managériale somme l'individu d'être à la fois autonome et intégré à l'entreprise, dynamique et soumis, adaptable et conforme. Porteur de dissonances multiples, cet univers est potentiellement destructeur.

## Qu'est-ce que le taylorisme ?

L'ingénieur américain Frederick Taylor (1856-1915) avait inventé une véritable ingénierie des gestes, séquencés, chronométrés, transformés en matière scientifique. Il a laissé son nom à une méthode industrielle fondée sur l'émiettement du travail ouvrier et sur la séparation absolue de la conception et de l'exécution. La première est l'apanage des "bureaux des méthodes", la seconde est dévolue à des ouvriers issus de l'immigration la plus récente, considérés comme incapables d'intelligence : *"L'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire des gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son aptitude mentale, plutôt à un boeuf qu'à toute autre chose."*

A ses yeux, en compensation de l'amélioration de la productivité et de la pénibilité du labeur, il convient cependant d'accroître les salaires. Ainsi fut fait, notamment par Henry Ford, le fondateur de la firme automobile qui porte son nom, qui systématisa également le travail à la chaîne, qui devait porter à son apogée la rationalisation du système productif.

Si les modalités les plus rigides d'organisation du travail ont été remises en cause depuis les années 70, la volonté de rationaliser méthodiquement le travail humain pour accroître son efficacité n'a jamais été plus présente qu'aujourd'hui. L'évolution du travail des caissières ou la normalisation extrême du travail dans les centres d'appel en témoignent. Résultat: Sà rebours des idées reçues, de plus en plus de salariés effectuent des tâches répétitives.

### **La critique du travail par les penseurs de 68 a-t-elle encore quelque pertinence?**

Ô combien! La pensée 68, contrairement à ce qu'en dit parfois la vulgate, n'a pas voulu célébrer la fin du travail. Elle a surtout réfléchi à ce que travailler veut dire. Or, la distinction faite alors par les théoriciens entre travail lié et travail libre ou entre travail hétéronome et travail autonome, pour le dire comme le philosophe André Gorz (3), a plus de sens que jamais. Le travail autonome est à lui-même sa propre fin: il est source de création et d'épanouissement et tout individu en a besoin pour se construire à ses propres yeux et aux yeux des autres. Le travail lié ou hétéronome n'est qu'un moyen de survie. C'est ce travail-là qui était critiqué en mai 68 et à la place duquel nous devrions à nouveau réfléchir aujourd'hui. Toutes les enquêtes sociologiques témoignent de l'exigence des salariés de lier autrement vie professionnelle et vie personnelle, sans que cela ne soit pour autant pénalisant pour celles, les femmes en l'occurrence, qui continuent de supporter l'essentiel des tâches domestiques. Dans un contexte nouveau, nous retrouvons ainsi les questions posées par l'esprit de Mai.

Le sens du travail a changé. Hier devoir moral et symbole d'appartenance sociale, il s'impose de plus en plus comme un moyen d'affirmation de soi. Moyennant quoi il entre de plus en plus en concurrence avec d'autres champs, qu'il s'agisse de la vie familiale, associative, ou d'activités de création - du jardinage à l'écriture, en passant par le design. Nous vivons dans des sociétés où l'on valorise le travail, tout en refusant de plus en plus qu'il dévore l'existence. La féminisation de l'emploi n'y est évidemment pas pour rien. Mais ce désir d'équilibre retrouvé est de plus en plus partagé par les hommes et massivement exigé par les jeunes. Les salariés ont d'ailleurs toujours refusé une remise en cause pure et simple de la loi sur les 35 heures. Car dans une société qui sortait de deux décennies d'intensification du travail, où l'on vivait en sursis permanent, ces quelques heures reconquises ont permis de souffler. Seuls les plus modestes souhaitent souvent un retour aux 39 heures. Car, pour eux, la réduction du

temps de travail s'est accompagnée d'un gel de salaires et ils n'ont de toute façon pas suffisamment d'argent pour en profiter.

### **Comment analysez-vous, dans ce contexte, la défense de la valeur travail par Nicolas Sarkozy, en lien avec sa critique de Mai 68?**

Nous sommes là dans le registre de l'idéologie. Toutes les enquêtes montrent que le travail reste central dans la vie des Français, juste derrière la famille, mais loin devant les amis, les loisirs ou encore la religion. Nicolas Sarkozy veut réhabiliter un idéal dépassé de travail-devoir moral: "Tu gagneras ta vie à la sueur de ton front." L'opprobre jeté sur les 35 heures ne correspond en particulier à aucune réalité économique. Dans les faits, les salariés français travaillent plus longtemps en moyenne chaque semaine que les Allemands ou les Britanniques. En outre, les Français sont particulièrement productifs: selon des statistiques américaines, une personne qui occupe un emploi en France produit en moyenne 73 400 dollars de richesses, contre 65 700 pour un Britannique, 59 900 pour un Allemand et 57 800 pour un Japonais.

Le problème du faible niveau de l'emploi en France tient à une répartition du travail particulièrement inégale et non à une prétendue tendance hexagonale à la paresse: les 25-55 ans travaillent largement autant, voire davantage qu'ailleurs; en revanche, les jeunes et les seniors occupent moins souvent un emploi. Ce n'est pas la valeur du travail qui est en crise, mais la manière dont, collectivement, nous définissons sa place.

En savoir plus

*L'établi*, par Robert Linhart, éd. de Minuit, 1978.

*Métamorphoses du travail*, André Gorz, éd. Gallimard, 2004.

*Les désordres du travail*, par Philippe Askenazy, éd. du Seuil, 2004.

*Travailler pour être heureux? Le bonheur et le travail en France*, par Christian Baudelot et Michel Gollac, éd. Fayard, 2003.

*L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et de McDonald's: la seconde vie du taylorisme*, par Guillaume Duval, éd. Syros, 2000.

*Conjurer la violence: travail, violence et santé*, par Christophe Dejours, éd. Payot, 2007.

Article issu du dossier [1968-2008, d'un monde à l'autre](#)

Entretien avec Michel Lallement, sociologue, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (Auteur notamment de *Le travail, une sociologie contemporaine*, éd. Gallimard, 2007, et *Temps, travail et modes de vie*, éd. PUF, 2003).

Propos recueillis par Sandrine Tolotti

*Alternatives Economiques* n° 269 - mai 2008