

BERNARD GANNE

20 ans en image

Bernard Ganne est directeur de recherche au CNRS (ISH - Université de Lyon). Avec le réalisateur Jean-Paul Penard, ce spécialiste de la sociologie industrielle a tourné plus d'une quinzaine de films. Pendant vingt ans, ils ont accompagné l'évolution de Canson et retraduit les trois grands tournants de l'organisation de cette entreprise, d'Annonay en Ardèche à Qingdao en Chine, en autant de films.

L'Actualité Poitou-Charentes. – En tant que sociologue que vous apporte l'image dans vos recherches sur le travail ?

Bernard Ganne. – Elle est d'une utilité incomparable si on sait la manier comme un véritable outil d'investigation. C'est grâce à la caméra qu'on peut avoir accès à la compréhension de certaines situations, notamment dans les ateliers. En enregistrant des situations que l'on ne comprend pas d'emblée, l'image nous provoque et nous force à approfondir notre compréhension du terrain. Dans notre démarche, nous n'utilisons pas l'image pour vulgariser le résultat de savoirs préétablis, mais comme un véritable outil d'investigation qui nous permet de découvrir les choses, les situations et d'interroger un réel tel que celui du travail. Avec Jean-Paul Penard, notre façon de monter en découle : nous essayons d'entraîner le spectateur avec nous dans cette démarche de découverte qui a été la nôtre lors du tournage, de la partager en quelque sorte, et non pas faire de l'image illustration qui répondrait à des idées préconçues.

Qu'est-ce qui vous a intéressé dans le fait d'étudier l'entreprise Canson ?

Canson n'est en fait qu'un prétexte, un terrain, pour comprendre le fonctionnement et l'évolution d'une entreprise familiale. Cette entreprise constitue un système social assez clos, basé sur des valeurs fortes, qui relie étroitement tant la direction que les salariés. Plus que le seul travail, c'est toute une adhésion sociale qui est demandée aux «gens du papier». A côté des ateliers, il y a l'église et l'école qui régulent la vie quotidienne. C'est un système de vie totalisant. À travers l'exemple de Canson, nous montrons comment ce système d'entreprise a pu exister et comment il a pu fonctionner jusque dans les années 1970. Nous pouvons observer ensuite comment les dirigeants ont tenté de régler les crises qui survenaient, moins d'ailleurs



par des investissements qu'en «serrant les boulons», selon un modèle de gestion de «pères de famille» qui économisent et serrent les cordons de la bourse, puisque tel était alors leur univers.

Ce qu'il importe de voir, c'est que ce modèle familial n'est pas uniquement un modèle du passé. C'est une logique d'organisation que l'on peut retrouver dans d'autres types d'entreprise qui existent aujourd'hui. Dans certaines PME en développement ou dans certaines start-up par exemple, il arrive que le fondateur demande à son personnel de se dévouer sans compter, de ne pas compter son temps, d'aller même parfois jusqu'à dormir sur place... C'est en fait un peu le même modèle d'entreprise, non plus exactement «paternaliste» (via un «patron-père») mais l'on pourrait dire, «fraternaliste», via un «grand frère» qui vous demande de vous dévouer... Mais l'exigence est la même.

Utilité aussi pour comprendre ce qui se passe aujourd'hui ailleurs. Chez Canson, les logements des ouvriers autour de l'usine, ça nous paraît bien archaïque. Mais allez en Chine et vous en verrez l'actualité, l'une des bases du système d'organisation chinois étant justement de loger sur place les ouvriers et de faire que l'usine s'occupe de tout : logements, école, commerce... J'ai d'ailleurs montré ce film en Chine et les Chinois s'y retrouvent. On touche là à des modèles presque universels.

Canson s'est révélé être un exemple tellement intéressant que vous avez décidé d'accompagner son évolution pendant 40 années dont 20 ans avec une caméra.

A la fin des années 1980, cette entreprise a muté. Intégrée dans un groupe papetier national, elle a abandonné son modèle d'entreprise familiale. En lieu et place du

système d'autorité directe, les nouveaux dirigeants ont appliqué les principes du management participatif. Nous avons alors tourné un autre film, la suite. Sur une période de dix-huit mois, nous avons effectué trois mois d'observation dans les ateliers dont un mois complet avec nos caméras. Nous avons pu voir sur le tas comment fonctionnait concrètement le management participatif, lequel consiste à responsabiliser les opérateurs, à faire appel à leur intelligence des choses afin de s'adapter aux fluctuations des productions. C'est un tout autre modèle d'organisation du travail, impliquant également un autre système d'adhésion. Les gens ne sont plus des exécutants. Le système a marché parce que, du côté ouvrier, il y avait à l'époque une réelle aspiration à de l'autogestion et à plus d'autonomie dans le travail, tandis que le côté patronal trouvait son compte dans la flexibilité qui s'instaurait ainsi. C'est la conjonction de ces deux éléments, venus de deux types d'acteurs différents, qui a fait système à ce moment-là. Mais cet équilibre sera en fait détruit au moment de la mondialisation de l'entreprise qui fait l'objet de notre troisième film.

Outre la part d'observation, comment procédez-vous pour interroger vos interlocuteurs ?

Nos interviews sont une quête du sens que les acteurs donnent à leur action, à leur travail : ils sont très peu formatés a priori. On cherche à se glisser dans les raisonnements, à suivre les chemins de compréhension des divers acteurs et non à leur faire dire des choses à tout prix, ou des choses préétablies. On prend à chaque fois un risque, mais c'est le risque de la recherche, de l'investigation ; avec le primat donné à l'écoute.

Recueilli par Alexandre Duval

JEAN-MICHEL CARRÉ

Quand le travail rend fragile

Impliqué dans le cinéma depuis 1968, date qui n'est pas anodine dans son parcours et son regard de réalisateur, Jean-Michel Carré a présenté *Charbons ardents* lors du festival Filmer le travail. Il est également l'auteur de *J'ai (très) mal au travail*, film qui met en lumière la souffrance au travail telle qu'elle est aujourd'hui vécue en France.

L'Actualité. – Votre film *J'ai (très) mal au travail* donnait un état des lieux de la souffrance au travail. Comment avez-vous alimenté votre réflexion ?

Jean-Michel Carré. – Le problème essentiel n'était pas tant de pouvoir filmer à l'intérieur de l'entreprise que de prendre le temps de réfléchir. On a la chance en France d'avoir des chercheurs qui analysent depuis longtemps tous les aspects du travail. Mais cela reste peu connu du grand public et c'est malheureusement très peu utilisé par les

syndicats qui sont toujours dans l'urgence par rapport à l'emploi, aux salaires et aux conditions de maltraitance. Je souhaitais faire connaître ces différents regards sur l'entreprise et en même temps essayer de montrer, au-delà des chapelles intellectuelles, des correspondances entre leurs travaux de recherche. C'est pourquoi mon film réunit notamment un psychodynamicien du travail comme Christophe Dejourn, une psychanalyste comme Marie Pezé et un politologue comme Paul Ariès.

Il me semblait très important qu'il y ait également la parole des salariés à tous les niveaux de l'entreprise, ainsi que celles d'un syndicaliste et d'un représentant du Medef car ce qui a changé depuis quinze ans, c'est que la souffrance est passée à toute la hiérarchie. La troisième strate du film, ce sont les images du travail. Depuis des années on retrouve le travail aussi bien dans les reportages télévisés, les films de fiction, d'animation, ou les productions institutionnelles. Dans *J'ai (très) mal au travail*, j'ai inclus des films publicitaires. On peut critiquer le système en disant que c'est la faute des autres, du management, des patrons mais il faut voir aussi sa propre responsabilité en tant que citoyen. Petit à petit, la consommation à outrance a été acceptée. Elle est très utilisée pour tenir les gens. Par exemple, lors du recrutement de cadres, les représentants des entreprises font attention au fait que les candidats soient mariés, avec enfants, voitures et

traites sur leur maison. Ils savent qu'ainsi ils seront sous pression et qu'ils craindront de se retrouver au chômage.

A quoi est liée la souffrance au travail aujourd'hui ?

Elle est de plus en plus liée à la non-reconnaissance du travail de chaque personne. Or, pour que la situation devienne supportable, les gens font le mieux possible leur travail. Un exemple est cité dans le film : il y a une dizaine d'années chez Renault, le management a fait une expérience qui consistait à demander à toute l'usine de suivre les protocoles de manière rigoureuse. Au bout d'une demi-heure, toute l'usine était bloquée parce que ça ne marchait pas. Les dirigeants pensaient bien qu'il allait se passer quelque chose mais pas aussi vite. A chaque poste de travail, les gens inventent des choses, règlent la machine d'une certaine manière, s'organisent entre eux. Il y a un savoir-faire à tous les niveaux de l'entreprise qui, bien souvent, n'est pas reconnu y compris par les managers. Les gens se sentent fragilisés. Cela provoque des suicides, des séquestrations et jusqu'à un assassinat de patron. Il peut y avoir une étincelle extrêmement violente pour le patronat. Celui-ci ne se rend pas compte de son mépris. Tout n'est pas noir évidemment. Il y a des entreprises où ça se passe bien. Mais globalement les gens souffrent beaucoup du travail aujourd'hui.

Recueilli par Alexandre Duval



L'intelligence au travail et ses enjeux

Ergonome et réalisateur de films sur le travail, René Baratta a développé en parallèle avec Michel Berthet, responsable du département «homme au travail» à l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité), des interventions en entreprise qui utilisent la vidéo comme dispositif central.

En quoi l'image peut-elle apporter un plus pour comprendre ce qui se joue dans l'acte de travailler ?

En tant que telle, rien. C'est le dispositif vidéo d'auto-confrontation collective qu'on met en place qui lui apporte un plus. L'image dans le travail est par définition polysémique. Il y a des séquences qui peuvent prêter à confusion. A la fin du générique d'un OVNI* tourné dans le milieu de la sidérurgie, j'avais mis un plan

où l'on voyait une grosse dalle couverte de poussière s'élever, ce qui signifie que la coulée est finie et qu'on nettoie les dalles. A ce moment-là, une ombre très furtive passe dans le plan. Les ouvriers s'en sont saisis car ils y ont vu un vrai problème d'organisation. Il s'agissait d'un chauffeur qui traversait l'atelier, là où il n'avait rien à faire, sans tenue de protection. Cela soulevait un dysfonctionnement qu'on n'avait pas vu. Il n'y a pas d'images anodines sur le travail. Il faut toujours avoir l'interprétation qu'en donnent les salariés sinon on ne comprend rien. Par ailleurs, quand on filme les salariés dans l'intimité de leur travail, on filme quelque chose de très fragile et de très personnel. C'est donc une question trop sérieuse pour laisser ça uniquement à l'interprétation des chercheurs et des réalisateurs.

Qu'est-ce qui dans le travail échappe à la caméra ?

Les images du travail ne filment que la partie superficielle du travail, ce qui est visible. Travailler, c'est opérer, faire des gestes, prendre des postures, mais c'est aussi mettre en place des savoir-faire de prudence sur des métiers dangereux, des stratégies pour s'économiser ou bien simplement pour gérer les injonctions contradictoires que donne la direction. Dans aucune entreprise, même la plus procédurale, les gens ont réellement les moyens de faire ce qu'on leur demande. Ils sont toujours obligés de faire des compromis par rapport à ce qui est prescrit. Ces compromis sont la manifestation de leur intelligence et de leur engagement au travail.

Recueilli par Alexandre Duval

* Objet vidéo non identifié : document de restitution finale d'une intervention ergonomique qui a pour sens d'analyser les situations de travail dans une entreprise