

# « Les démarches gestionnaires nient la professionnalité des dentistes »

Entretien avec Danièle Linhart, sociologue du travail, directrice de recherche émérite au CNRS

**Votre ouvrage « La comédie humaine du travail: de la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale » établit, comme son nom l'indique, un lien entre le taylorisme et le management. Diriez-vous que les chirurgiens-dentistes, désormais soumis à la Classification commune des actes médicaux (CCAM) avec son aspiration à recenser tous les actes, sont eux aussi dans une logique taylorienne ?**



Oui. C'est d'ailleurs la base de la démarche Taylorienne, sa pensée à l'état brut. Taylor procède à un inventaire systématique de tout ce qui constitue un métier, et le décompose en opérations élémentaires et en autant d'étapes. Ainsi, il pense objectiver et quantifier l'activité du professionnel. Mais tout cela repose sur l'idée que le savoir, et même le savoir-faire, sont un pouvoir et qu'il ne faut pas laisser ce savoir aux professionnels car on est censé les « manager ». Sinon comment leur imposer une façon de travailler ? C'est la base de l'invention taylorienne. Dans l'idée de Taylor, le professionnel a tendance à imposer les règles de son métier – son ethos professionnel –, et il est confronté au manager, qui a des objectifs qui relèvent d'une autre logique. Pour Taylor, les ouvriers défendent leur intérêt, s'économiser, ce qui les conduit à pratiquer la « flânerie systématique » et, en représailles, le patron, qui ne connaît pas le métier, ne peut intervenir que sur les tarifs, qu'il va baisser. Et c'est le consommateur qui en pâtit : en effet les ouvriers travaillant à un rythme peu soutenu ne permettent pas à la productivité de se développer. On se trouve donc dans le cadre d'un marché de produits réduit, ce qui lèse les consommateurs américains. Taylor se veut le défenseur du bien commun et, pour sortir de cette impasse, il fait intervenir la « science » qui est réputée neutre, universelle et objective.

### Comment procède-t-il ?

Il envoie des ingénieurs formés dans les grandes écoles américaines pour chronométrer les différentes phases d'une production. Ainsi, il préconise de décomposer les métiers en opérations élémentaires

et prétend substituer la science au conflit. Mais la science dont il s'agit n'est qu'une pseudoscience car elle n'invente rien. C'est l'appropriation d'un corpus de connaissances développé par les ouvriers pour les transformer à l'aide d'outils aussi simples que la règle de trois. Les ingénieurs s'emploient à décortiquer les opérations complexes en gestes simplifiés et répétitifs qui, ensuite répétés régulièrement, aboutiront à plus de rapidité et de dextérité mais, surtout, à plus de rentabilité. Ce procédé de fragmentation sera repris par Henry Ford, qui introduira la chaîne et automatisera la production.

Les logiciels fonctionnent sur le même principe de fragmentation et, contrairement à ce que pense le public, la pensée taylorienne est toujours d'actualité. Elle s'applique à tous les métiers, dont le vôtre. Mais Taylor va plus loin car il a compris que, confrontés à la pratique, les hommes de l'art développent de nouveaux savoirs et de nouveaux savoir-faire qui s'adaptent aux évolutions pratiques. Taylor préconise de récupérer ces savoirs en permanence puisque l'on a affaire à des processus dynamiques qui évoluent en permanence et se reconstruisent constamment. À cette fin, il prône la constitution de groupes de discussion qui ont le même rôle que les cercles qualité que nous avons connus dans les années 1980.

### Le taylorisme s'appliquerait donc aussi à des travailleurs qui ne sont pas salariés ?

Oui. Il est intéressant de constater que les détenteurs des moyens numériques cherchent à imposer ces formes de subordination à des professionnels qui ne sont pas inscrits dans le salariat. On peut l'analyser au travers de ce qu'est l'uberisation. Car on peut parler de subordination quand on vous impose le type de véhicule, sa couleur, le mode de paiement, la tarification ou encore si vous travaillez sous la menace d'être déconnecté en cas de refus de deux ou trois appels. L'Urssaf cherche d'ailleurs à requalifier ces modes d'exercice en emplois salariés.

Une véritable modernisation conduirait, non pas, à rater les droits des travailleurs en dehors du salariat,