

# Un changement de paradigme : le travail comme activité

## A paradigm shift : labour as activity

Philippe Bernoux

Volume 48, numéro 1, printemps 2016

Le travail au prisme de l'activité  
Work through the lens of activity

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1036881ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1036881ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

ISSN

0038-030X (imprimé)

1492-1375 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bernoux, P. (2016). Un changement de paradigme : le travail comme activité. *Sociologie et sociétés*, 48(1), 15–34. <https://doi.org/10.7202/1036881ar>

Résumé de l'article

Considérer le travail comme activité, c'est regarder ce que fait l'individu au travail, son activité concrète et non plus seulement l'environnement de ce travail, conditions de travail, salaire, organisation, relations hiérarchiques, etc. C'est regarder le « faire », observer avec précision ce que fait le travailleur dans son milieu de travail, le laisser parler de son travail concret. Privilégier l'observation précise et donner la parole aux exécutants permet de quitter les interprétations du travail les plus répandues, pour restituer l'ensemble des significations données par les travailleurs sur leur travail. C'est dans les descriptions précises du travail et dans ce que les exécutants en disent, qu'il faut chercher ces significations. Récemment, sans doute surtout sous l'influence des psychologues et des ergonomes du travail, on est passé progressivement des anciennes approches du travail à une approche de l'activité, de ce que fait l'homme au travail. Ces nouvelles approches montrent qu'il peut inventer et qu'il invente d'autres manières de faire, qu'il peut innover dans son travail, qu'il n'est plus simplement soumis à une organisation mais qu'il est capable et disposé à être, à son niveau, un inventeur, qu'il donne aussi à son travail une foule d'autres significations. Considérer et analyser le travail comme activité permet alors de mieux comprendre les évolutions actuelles dans le monde du travail.



# Un changement de paradigme : le travail comme activité

**PHILIPPE BERNOUX**

Centre Max Weber

Cnrs — Université Lyon 2

Courriel: philippe.bernoux@wanadoo.fr

**C**ONSIDÉRER LE TRAVAIL COMME ACTIVITÉ, c'est poser sur lui un regard différent de ceux posés habituellement. Jusqu'ici, en effet, le travail a été étudié surtout à partir de son environnement, comme les conditions de travail, le salaire, l'organisation, les relations hiérarchiques, l'aliénation, comme sa place dans la société, etc. Le terme travail désigne aujourd'hui encore tous ces éléments. L'introduction de la figure du travail comme activité, entre la figure de l'ouvrier artisanal et celle de l'ouvrier taylorien, constitue un fil conducteur inédit reliant les deux figures. Traiter du travail comme activité, c'est introduire dans les deux cas la place du sens, s'exprimant à travers la parole, les gestes et le projet. Cet article va tenter de rendre compte de ce que le sens attribué au travail par ceux qui l'exécutent s'est dévoilé progressivement : parti du non-sens attribué au travail manuel, le travail comme activité met en lumière la réalité et l'importance du sens du travail.

L'importance de cette nouvelle approche du travail m'est apparue au cours d'une enquête en observation participante (Bernoux, Motte, Saglio, 1981), menée par immersion complète de plusieurs mois dans les ateliers d'un constructeur automobile. Même si cette approche était déjà présente dans certains travaux, en particulier dans ceux des ergonomes (Teiger et Laville, 1972), dans certaines approches sociologiques habituelles du travail (Roy *in* Chapoulie, 2006), la majorité de ces approches ne

considèrent pas ou très peu ce que font concrètement les ouvriers et les répercussions de ce « faire » sur leur conception du travail et de la société. Depuis, cependant, de nombreux travaux de recherche et un groupe de réflexion se développent en s'appuyant sur le concept de travail comme activité.

Cet article va présenter le cheminement vers la place accordée à ce regard. Dans un premier temps, on verra les différentes conceptions attribuées historiquement au travail, puis les raisons de l'apparition du concept d'activité et la définition de celui-ci. Un deuxième paragraphe sera consacré au mépris historique du travail manuel qui a pris une grande place dans le rejet de son analyse concrète et dont une des sources est l'attribution de la rationalité aux dirigeants, à ceux qui « savent », et le refus à ceux qui font le travail méprisé d'exécution. Notre troisième point sera consacré au taylorisme et au soi-disant mépris de Taylor pour les connaissances ouvrières, alors qu'une lecture plus fine de ses textes montre qu'il reconnaissait l'existence et la valeur des connaissances ouvrières et ne cherchait pas à les éliminer. On verra ensuite comment les regards différents portés sur le travail, en particulier sur la rationalité refusée aux exécutants, conditionnent son organisation : selon qu'ils considèrent le travail, essentiellement sinon uniquement, soit comme source de revenu, ou comme source d'intérêt ou d'épanouissement possible, ou encore comme lieu d'initiative possible, les organisateurs porteront leur attention sur le salaire et ses modalités, ou sur les conditions de travail, ou sur l'innovation sur le lieu de travail, ou sur le collectif, etc. On montrera ensuite l'importance de la méthode d'observation pour voir concrètement le travail effectué et comprendre ce qu'est le travail comme activité. Enfin, sixième point, on montrera que ces manières de considérer le travail sont porteuses des dimensions collective et sociétale du travail, donc aussi porteuses de nouvelles perspectives de la vie de la société.

### **LES MULTIPLES CONCEPTIONS DU TRAVAIL**

Les multiples définitions du travail correspondent à des représentations tout aussi multiples. On ne cherchera pas à les énumérer toutes tant elles sont nombreuses, pour certaines très anciennes, connues, répertoriées, et tant les idées que l'on s'en fait influent sur les décisions des décideurs et plus largement sur la société qui les produit. En voici une présentation rapide qui permet de comprendre la difficulté d'accéder au travail comme activité.

Une première catégorisation peut se faire à partir de conceptions idéologiques globalisantes, les unes pessimistes et les autres optimistes du travail. Les pessimistes sont liées à l'idée de peine, à partir de conceptions religieuses, chrétiennes entre autres (« tu gagneras ton pain à la sueur de ton front ») ou sociétales (pour les Grecs, le travail est le propre de la condition servile, l'homme de condition supérieure se tient à l'écart du travail). Une perspective religieuse différente amène à une position opposée à la précédente (le travail permet de participer à l'œuvre de Dieu créateur du monde). Elle sera valorisée tardivement (Chenu, 1955). Mais si le travail est créateur de richesses, les systèmes sociaux peuvent en priver les uns et en faire profiter les autres.

Dans ces conceptions globalisantes, la conception marxiste a une place importante. Même si le poids des critiques de Marx porte davantage sur l'analyse du système capitaliste et sur la misère engendrée par les conditions de l'exploitation capitaliste que sur le travail proprement dit, la pertinence de la critique marxiste se retrouve dans l'absence de prise en compte du poids des régimes sociopolitiques sur le travail. Cette critique porte aussi sur le fait que l'approche du travail comme activité semble reposer sur un interactionnisme limité. En s'intéressant aux micro-autonomies et aux formes d'appropriation inventées par les salariés, ainsi qu'aux régulations autonomes, la sociologie de l'activité risque de laisser de côté la dimension du travail comme rapport social et plus globalement la dimension politique (Jacquot, 2007 : 51-52). Elle s'inscrirait dans une sociologie de l'individu. Elle occulterait le côté institutionnel et la dimension politique du travail. Cette critique est à prendre en compte. Une des faiblesses de cette approche centrée sur le « faire » et une des raisons pour laquelle elle n'a guère été prise en compte jusque-là est en effet qu'elle ne parle guère du lien entre activité et place du travailleur dans la société ni de ce lien avec les contraintes de l'environnement (rapport de soumission, autonomie dans le travail, etc.). La thèse du travail comme activité doit être nuancée pour inclure ces dimensions sociétales.

Cette approche pose aussi la question du sujet de l'action : acteur, agent, agi, actant, etc. Ces différents noms renvoient à des manières de définir le travailleur qui s'inscrivent dans des tensions dont les moindres ne sont pas celles entre liberté et subordination, maîtrise et aliénation, etc., et dont le lien à l'activité est, là aussi, source de débats. Le regard se porte davantage sur ce que fait concrètement l'individu au travail. Ce déplacement permet, en regardant prioritairement le « faire », de mieux saisir l'épaisseur du travail, c'est-à-dire ses différentes composantes.

Ces deux conceptions théoriques, l'approche marxiste et celle du sujet de l'action, mettent en lumière un des principaux débats provoqués par l'approche du travail comme activité. Ces débats illustrent les tensions provoquées par l'arrivée de ce nouveau concept.

De nombreuses enquêtes et observations ont proposé d'autres approches du travail. En 1931 déjà, l'enquête célèbre sur la ville de Marienthal (Jahoda, Lazarsfeld et Zeisel, 1933 ; Jahoda, 1984) a développé l'idée que le travail remplit plusieurs fonctions : apport d'un revenu, imposition d'une structure temporelle, création de liens sociaux, création de buts dépassant les visées propres, définition d'une identité sociale et engagement à l'action. Le courant de l'analyse sociotechnique (Emery et Trist, 1974) a joué un grand rôle en montrant l'importance de l'organisation du travail dans la mesure où elle peut responsabiliser les exécutants en leur laissant davantage d'autonomie dans l'exécution du travail concret. Selon Méda (2012 : 1551), « le travail est devenu, au cours des deux derniers siècles une valeur centrale de nos sociétés, en même temps qu'un "monstre" conceptuel, alliance de trois couches de signification différentes sédimentées : le travail, facteur de production (invention du 18<sup>e</sup> siècle) ; le travail, essence de l'homme (19<sup>e</sup>) ; et le travail, système de distribution des revenus, des droits et des protections (20<sup>e</sup>) ». Mercure et Vultur (2010), s'appuyant sur la notion d'*ethos*, ont

cherché à approfondir l'ensemble des valeurs et croyances relatives au travail et à leur variabilité, la centralité du travail et sa signification pour les travailleurs.

La plupart de ces conceptions se sont intéressées au travail, soit dans ses retentissements sur le travailleur (comme le fait la psychologie du travail), soit dans ses conséquences relationnelles dans la société (systèmes de salaire, exploitation, systèmes sociaux capitalistes ou totalitaires), soit dans son organisation (division du travail), soit dans les systèmes de rémunération, etc. Ces différentes visions sont universelles, comme cela se manifeste dans les termes utilisés pour parler du travail. La langue allemande distingue *Werk und Arbeit*, l'anglaise *Work and Labour*, et ceci est tout aussi vrai dans la langue hébraïque, arabe, grecque, etc. Pour comprendre toutes les significations véhiculées par ces termes, Lallement (2007) suggère de s'intéresser aux multiples sens auxquels renvoient tous ces différents termes désignant le travail. Ces sens sont le loisir, l'échange et la consommation, le statut du travailleur, le travail, l'œuvre et l'action (Arendt, 1958/1983), etc. Finalement « le travail ne se satisfait pas d'une mise en mots simple et univoque » (Lallement, 2007 : 47).

Devant ce foisonnement, de nouveaux courants de pensée ont introduit d'autres concepts. S'inspirant des Workplace Studies et des Practice-Based Studies (Luff, Hindmarsh et Heath, 2000), plus globalement des travaux d'observation empirique de l'École de Chicago (Grafmeyer, 1978), mais aussi de recherches transdisciplinaires dans de nombreux domaines des sciences humaines (Bevort, 2012), la notion d'activité est apparue, dans les années 1980-1990, comme lien entre ces différentes disciplines, poussant à étudier le travail comme objet empirique concret. Le milieu de la recherche, en particulier sous l'impulsion des ergonomes (Leplat, 1997), a porté un intérêt grandissant à l'observation concrète du travail. En France cependant, la sociologie du travail (fondée dans l'après-guerre), pratique alors « moins l'observation que la visite d'usines, moins l'entretien approfondi que la collecte de fiches de poste et la passation de questionnaires. Les figures polaires du “travail ouvrier taylorisé” et du “métier artisanal”, très présentes dans la tradition friedmanienne, ménagent peu de place *au travail en train de se faire* » (Bevort, 2012 : 7). On en restait à l'impact des évolutions du travail sur la société, Friedmann définissant la sociologie du travail comme l'étude des groupes humains nés du travail, Naville la situant dans la déconnexion entre le travail humain et l'automation (Friedmann et Naville, 1961).

Puis, principalement sous l'influence de ces psychologues et ergonomes du travail, on est passé progressivement de l'approche du travail comme *question sociale* à une approche de ce que fait l'homme au travail, qui sera alors défini comme « l'activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite » (Dejours, 2012 : 1399). Définition essentielle qui inclut l'idée que, dans tous les travaux quels qu'ils soient, l'organisation ne peut tout prescrire et qu'il est donc nécessaire aux exécutants de pallier cette absence par leur initiative. Ce courant se développe et se traduit aujourd'hui en France par la publication de plusieurs ouvrages (Bidet *et al.*, 2006, Bidet, 2011), d'un article « activité » dans le dictionnaire du travail (Bevort *et al.*,

2012) et la création du *Réseau thématique 23* de la Société française de sociologie, qui inscrit ce thème du travail comme activité dans ses objectifs. Du coup, ce thème est devenu présent sur l'agenda des chercheurs, en particulier des sociologues. Il présente un apport nouveau dont cet article voudrait montrer l'importance aujourd'hui.

Bélanger (1991) avait déjà fait remarquer que la détermination des normes de production est une forme de régulation sociale, ce qui est une remarque classique, mais dont l'explication la plus courante, celle de la restriction du rendement, rend mal compte. L'auteur fait remarquer que la régulation ne peut venir que de la seule restriction du rendement. Il faut trouver d'autres explications. Celle par l'activité apparaît, sinon comme explication par défaut, au moins comme une possibilité explicative. Bélanger en rend compte à travers le contexte historique et social. Ce qui n'est pas inexact, mais l'explication contenue dans le concept d'activité rend, me semble-t-il, beaucoup mieux compte du sens donné à la création des normes par les exécutants.

Les critiques de l'analyse classique constituent aussi la toile de fond du *Traité de sociologie du travail* (1998) des sociologues belges De Coster et Pichault. Les auteurs remettent en question l'orientation globale de la sociologie du travail : un nouveau rôle ? un nouvel objet ? Ils cherchent la réponse en distinguant trois niveaux d'analyse, le plan sociétal, le plan organisationnel et le plan individuel. On comprend ce découpage par l'absence de synthèse satisfaisante de l'objet travail. Ce faisant, ce découpage rend difficilement compte de la relation entre actions individuelles et règles sociétales. Au cœur de ce traité, l'activité apparaîtrait comme un nouvel objet si les auteurs admettaient le lien entre le travail exécuté et la stricte exécution des consignes venant de l'organisation prescrite. Ce lien suppose que les trois niveaux présentés par les auteurs soient fortement liés, ce qui n'est pas suffisamment mis en lumière. Le concept d'activité, dans la mesure où il inclut ces trois niveaux, introduit à une nouvelle appréhension du travail, celle du travail comme activité.

Pour comprendre l'évolution vers le travail comme activité, il convient de donner sa place à la manière dont le travail manuel a été regardé au cours des siècles et dont nous sommes plus ou moins les héritiers. Le sens donné au travail en général vient des représentations que l'on a eues du travail manuel dans le passé. Ce travail a été longtemps tenu pour méprisable.

## LE MÉPRIS DU TRAVAIL MANUEL

Longtemps, le travail manuel n'a pas fait l'objet de travaux en raison de l'image que l'on en avait, celle de l'absence de signification. J'insiste sur cette image car elle permet de comprendre ce qui a fait obstacle à l'idée du travail comme « faire ». Déjà présente avant la révolution industrielle, cette image est toujours aussi influente aujourd'hui et contribue à l'absence de recherches. On va voir que le travail manuel a été longtemps tenu pour méprisable et en conséquence n'a guère fait l'objet de recherches, celles-ci s'intéressant davantage à la catégorie sociale des dirigeants, des organisateurs, et surtout des ingénieurs, c'est-à-dire à ceux qui étaient labellisés « scientifiques ».

Ce mépris, hérité d'une période plus ancienne<sup>1</sup>, est demeuré longtemps comme une évidence sociale. Au cours des débats sur la loi Le Chapelier (1791) abolissant les corporations, s'est posée la question de savoir s'il était possible de donner un statut social non plus à travers un état (la corporation) mais à travers l'exécution d'un travail manuel. Posant la question à propos de cette loi, « à quelles conditions le travail peut-il devenir un "état" ? », Robert Castel (1995 : 129) ajoute « ce qui ne va pas de soi, si l'on sait l'immense mépris dans lequel est alors tenu le travail manuel » et plus loin, citant Loyseau (1610), « les artisans, ou gens de métier, sont ceux qui exercent les arts mécaniques, et, de fait, nous appelons communément mécanique ce qui est vil et abject. Les artisans, étant proprement mécaniques, sont réputés viles personnes. » Par la suite, le travail, même « mécanique », n'a pu trouver une place dans le système des dignités sociales qu'« à la condition expresse qu'il obéisse à des réglementations strictes » (Castel, 1995 : 131). C'est par le métier que certains travaux manuels « peuvent être dédouanés de leur indignité foncière » (Castel, 1995 : 131) à condition qu'ils obéissent aux règles qui leur sont imposées.

De là va naître l'image de la tâche ouvrière, vouée à des travaux d'exécution où « tout ce qui est conception, réflexion, imagination, lui échappe », selon Castel (1995 : 344) interprétant Simone Weil dans la relation de son expérience du travail ouvrier durant les années 1936-1942. Le travail est vécu et décrit sous la forme de la dureté, de l'inhumanité du travail ouvrier auquel n'est même pas reconnu, selon Simone Weil, le droit de penser et d'avoir un minimum d'autonomie dans l'exécution de ce travail. Il me semble qu'ici la philosophe Simone Weil a vécu ce travail sans voir les marges d'autonomie qui sont toujours laissées à celui qui fait concrètement le travail. Le thème de l'inhumanité du travail et celui du refus de voir que tout travail supposent une marge d'initiative, même très réduite, laissée à celui qui l'exécute, sont restés une constante des descriptions du travail ouvrier. Il ne s'agit pas de nier la dureté bien réelle de nombreuses conditions de travail et le fait que les marges d'autonomie sont très faibles. Mais la thèse que je défends ici est qu'aucun travail ne peut être effectué sans que celui qui, *in fine*, le réalise ne puisse le faire sans y ajouter ses corrections ou ses modifications qui lui permettront une bonne exécution.

Au cours du 19<sup>e</sup> siècle, la complexification des travaux, leur préparation et leur exécution vont accentuer la coupure entre ceux qui appartiennent au monde et ceux qui savent, car ils ont suivi des formations théoriques, et ceux qui exécutent. Cette coupure professionnelle se double d'une coupure hiérarchique, les ingénieurs qui savent se retrouvent en position de dirigeants, sinon de propriétaires. Cette dévalorisation du travail manuel est apparue longtemps comme une évidence à de nombreux penseurs. Au 19<sup>e</sup> siècle, Michelet (1962), dans un style romantique, décrit le travail industriel en l'opposant au travail de l'artisan. Pour ce dernier, « le métier se conforme

---

1. Une mosaïque de la chapelle palatine à Palerme (12<sup>e</sup> siècle) représente Adam, après la chute, travaillant la terre, une houe à la main, vêtu d'une longue tunique composée de bandes horizontales bleues et blanches. Or, les rayures réservées aux bourreaux, prostituées, etc., étaient également costume d'infamie des forçats et des bagnards (revue *L'Histoire*, n° 412, juin 2015, article de Michel Pierre, Adam, le forçat).

à l'homme. Là (dans le travail industriel), au contraire, il faut bien que l'homme se conforme au métier, que l'être de sang et de chair (...) subisse l'invariabilité de cet être d'acier. (...) Le vide de l'esprit, l'absence de tout intérêt intellectuel est une des causes principales de l'abaissement de l'ouvrier des manufactures. Un travail qui ne demande ni force ni adresse, qui ne sollicite jamais la pensée ! Rien, rien et toujours rien !... Nulle force morale ne tiendrait à cela. » (Michelet, 1962 : 7). Et plus loin : « L'ouvrier perd de vue non seulement la signification de son travail, mais aussi le lien existant entre son travail et celui des autres. Il n'y a plus ni joie au travail ni tâche personnelle. À quoi bon ? se demande le prolétaire, qui ne se trouve plus d'utilité dans la société et à qui le travail désormais apparaît uniquement comme un gagne-pain : labeur imposé avec une discipline brutale par une simple nécessité, celle de ne pas mourir de faim. (...) Le meilleur de lui-même, son sens créateur, son intelligence et son sens du travail bien fait, non seulement ne sont pas utilisés, mais sont refoulés dans le travail de l'usine. » (Michelet, 1962 : 7). Pour rendre compte de la dureté de ces conditions de travail lui enlevant tout sens, hors le salaire, Michelet cite deux textes très connus, l'un de Bruno, *Le tour de la France par deux enfants* (1877), l'autre de Maupassant, textes qui ont peu à voir avec l'étude du travail.

De nos jours, de plus en plus d'auteurs (Crawford, 2009 ; Hodson, 2001 et Sennett 1998) admettent l'importance de cette connaissance des pratiques des exécutants pour comprendre ce qu'est le travail. Leur réflexion commence à se traduire, même timidement, dans les pratiques managériales. Reste que l'assignation du monde ouvrier, et plus largement par la suite du monde des exécutants, à une place subalterne dans la division du travail et de la société, est un fait de société toujours actuel.

#### **TAYLORISME ET RÉACTIONS AU TAYLORISME**

Taylor (1912) et le taylorisme renforcent l'idée de rationalisation qui, selon lui et ses épigones, consiste à strictement prescrire et limiter les tâches. Ce sera le célèbre *one best way*, défini par ceux qui possèdent la science et dictent la méthode. On se souvient du fameux passage où Taylor s'adresse à l'ouvrier en désignant l'organisateur : « Vous voyez cet homme... Eh bien, vous ferez exactement ce qu'il vous demandera... et vous n'entamerez pas de discussion avec lui » (Taylor, 1912 : 99-100). Il existe donc une science des travaux, même les plus simples, et cette science est universelle. C'est une conception du travail qui enlève toute capacité d'initiative dans le travail à exécuter car cette initiative serait antiscientifique et ne pourrait qu'aboutir à un mauvais résultat par rapport à celui espéré par les « scientifiques ».

Le paradoxe est que Taylor n'a jamais vraiment nié cette connaissance du travail par les ouvriers. Ses textes sont contradictoires. Tantôt, l'intelligence de l'ouvrier manœuvrant des gueuses de fonte est comparée à celle d'un bœuf, la division du travail supposant que « toute forme de travail cérébral devrait être éliminée de l'atelier et recentrée au sein du département conception et planification » (Taylor, 1912 : 36). Tantôt, à l'inverse, Taylor insiste sur les connaissances des ouvriers : « Ces contre-maîtres et ces chefs d'atelier savent mieux que quiconque que leur propre connaissance



et leur expérience personnelle sont de loin beaucoup moins étendues que la somme des connaissances et de l'expérience de tous les ouvriers qu'ils dirigent. Par conséquent, les directeurs les plus expérimentés laissent franchement à leurs ouvriers la responsabilité du choix du mode le meilleur et le plus économique d'exécution du travail» (Taylor, 1912 : 73). La postérité n'a retenu que quelques phrases (« On ne vous demande pas de penser. D'autres le font pour vous »), alors que Taylor admet les connaissances ouvrières et leur importance. Son objectif principal, qui est de supprimer une source de contestation en donnant une base « scientifique » à la fixation des salaires, a du mal à faire reconnaître en même temps l'existence des connaissances ouvrières car cela enlèverait à la direction un appui « scientifique » pour fixer les salaires. Taylor connaît l'existence de ces connaissances et leur importance, ce qui a été oublié par sa postérité qui n'a retenu que la division du travail la plus stricte. Or la science du travail selon Taylor n'élimine pas les connaissances des ouvriers mais les leur confisque, le travail de la direction et des organisateurs consistant à recueillir et classer ces connaissances.

Il y a eu, bien sûr, des réactions au système Taylor. Dès les années 1930, Henri Wallon, psychologue du travail, avait noté que « Priver l'homme de son initiative, l'amputer de son initiative pendant sa journée de travail, pendant ses huit ou dix heures de travail, aboutit à l'effort le plus dissociant, le plus fatigant, le plus épuisant qui se puisse trouver » (Wallon, 1932 : 209-210). C'est un renoncement qui « l'ampute d'une grande partie de ses possibilités, qui laisse dans le silence toute une série d'activités nécessaires, de mouvements qui sont nécessaires parce qu'ils font un tout en quelque sorte organique avec les gestes exigés. Or cette tension qui ne peut pas se dépenser en mouvements entraîne des troubles, des dissociations qui détraquent la machine humaine » (Wallon, 1932 : 21). Ce texte souligne une des sources les plus importantes de la fatigue, l'amputation de l'initiative, ainsi que l'existence d'activités, de mouvements nécessaires qui, lorsqu'ils sont empêchés, détraquent la machine humaine. Cet argument du lien entre l'imposition et les troubles au travail sera repris par Clot. Le taylorisme, sous cet aspect, sera vu progressivement comme une source de fatigue, autant que la lourdeur matérielle des tâches.

Une multitude de travaux et d'observations ont validé l'existence des mouvements non prescrits faits par les exécutants et leur nécessité pour la bonne exécution du travail. Je vais en présenter rapidement quelques-uns, notant que ces travaux ont permis de préciser l'importance de l'activité en mettant en lumière la place des savoir-faire ouvriers, leur reconnaissance et une certaine autonomie de ces derniers dans l'exécution de leur travail.

Dans l'enquête notée plus haut, j'ai travaillé en immersion complète pendant plusieurs mois dans un atelier d'une grande entreprise de mécanique. J'ai constaté que tous mes camarades « bricolaient » les modes de travail prescrits. Ce bricolage portait sur l'activité de travail et sur son organisation. Sur l'activité, on observe que chacun fait ses petits réglages, gère son propre rythme de travail, organise son temps, choisit ses outils, que personne ne travaille concrètement de la même manière ni organise son

propre travail comme le fait l'ouvrier auquel il succède. Du coup, les consignes de travail qui se veulent universelles ne sont jamais entièrement respectées, et la rationalité dont se pare l'organisation est contredite par le travail concret.

Ces faits, observés dans une entreprise de mécanique classique il y a quelques années demeurent-ils toujours valables dans les entreprises aujourd'hui, gouvernées par les grands systèmes (les macro-systèmes techniques) (Bernoux, 2015 : 43) ? La réponse est sans ambiguïté « oui », et même plus que jamais au moment où le travail dans ces systèmes évolue de plus en plus vers des travaux de contrôle et de maintenance. Et ceci est tout aussi vrai dans le secteur des services. Voici trois illustrations représentatives de cette évolution. Dubey (2001), à propos du travail si délicat des contrôleurs aériens, objet d'une multitude de prescriptions, note que « les opérateurs corrigent, par l'élaboration de règles pertinentes, les limites des prescriptions » (Dubey, 2001 : 10). Il place ces observations dans le cadre plus général d'une réflexion sur la société technicienne qui « se caractérise par la tentation de substituer aux liens de solidarité et au tissu social des artefacts ou des fabrications » (Dubey, 2001 : 10). Or, l'auteur met en lumière « la possibilité donnée à des modes d'action autonome ou symbolique de se constituer au cœur même des macro-systèmes techniques et du processus d'automatisation » (Dubey, 2001 : 10). Et il ajoute que ces modes d'action ont une signification éthique et une portée anthropologique.

Le deuxième exemple est tiré d'une observation dans les centrales nucléaires (Bourrier, 1999) où les facteurs de fiabilité ne peuvent pas être abordés sous l'angle du facteur technique ou du facteur humain, mais « sous celui des rapports homme/machine. La fiabilité est généralement étudiée d'abord sous l'angle technique, les défaillances étant ensuite attribuées au facteur humain. Mais ce sont les individus qui actionnent les sécurités et qui le font en s'appuyant sur les prescriptions techniques. Or, la stricte application de celles-ci fait problème et les zones d'intervention sont le théâtre de confrontations. » (Bourrier, 1999 : 10). Ils ne peuvent faire fonctionner l'ensemble sans intervenir de manière différente de celle qui est prescrite. Ils s'approprient le travail qui leur est demandé.

Le troisième exemple est tiré d'un ouvrage de Ségrestin (2004). Décrivant le fonctionnement des ERP (Enterprise Resource Planning — progiciel de gestion intégrée), l'auteur analyse les innovations managériales organisationnelles (qualité, projets, management des compétences, management des connaissances, progiciels de gestion, etc.). Il constate que, si tous ces projets devaient, en principe, s'imposer par leur logique propre, ils ne peuvent réussir sans compromis. Dans les faits, le succès n'arrive que dans la mesure où les exécutants prennent en main l'outil, voire sa reconfiguration pour l'adapter aux besoins de l'entreprise et permettre une mobilisation collective. « La rencontre de la machine et des usagers » (Ségrestin, 2004 : 330) est difficile : les mesures préparatoires « n'accordent généralement qu'une place parcimonieuse aux salariés de base, bien que ceux-ci soient, d'évidence, directement concernés (...). D'autre part, la logique technicienne impose de séparer nettement le temps du projet et le temps d'usage de l'outil ». Or « le contraste est total entre les règles relatives au temps du projet et

celles qui s'appliquent lorsque le système a basculé » (Ségrestin, 2004 : 330). En phase d'usage de l'outil, les responsables sont conduits à toutes sortes de corrections, voire de contournements de décisions qu'ils avaient cautionnées au préalable. Par exemple, dans le cas de nomenclatures de pièces ou de produits, le fonctionnement exige que tout produit ou pièce soit identifié par un numéro d'ordre. Mais comment donner un numéro lorsque le produit est en cours de création ? Résultat : il y a des pièces ou des produits qui feront l'objet d'une identification et d'une comptabilité « privées », et donc échapperont aux informations partagées via le logiciel, dont l'objectif principal était justement de partager toutes les informations avec tous les services. Lorsque les vrais usagers entrent en scène, ils ne peuvent manquer de redéfinir les frontières et les règles. Par exemple, les formules de lancement de commandes dans l'aéronautique imposent que, au moment du lancement, les ordres contiennent des données exhaustives. Or, il existe des lancements en urgence, avant que soient connues ces données. C'est un arrangement avec les sous-traitants qui permet de traiter ces cas particuliers et c'est un assistant qui bricole la difficulté. On aboutit finalement à un échange « de coin de table » qui permet de faire les compromis nécessaires.

Dans ces nouveaux systèmes techniques, l'image négative que le taylorisme donne du travail des exécutants disparaît au profit de celle du travail comme activité. Cette notion a toujours été présente, mais occultée par le refus de reconnaître que les comportements des exécutants au travail sont porteurs d'une rationalité du même type que celle attribuée au monde des organisateurs, comme on va le voir maintenant.

#### **LA RATIONALITÉ, RECONNUE À LA CATÉGORIE SOCIALE DES DIRIGEANTS ET DES ORGANISATEURS, EST REFUSÉE AUX EXÉCUTANTS**

Les observations que nous venons de relever concernant l'approche du travail comme activité n'ont guère fait l'objet d'études concrètes et suivies, ni de travaux de recherches. Pourquoi ? Question difficile qui oblige à des hypothèses historiques hasardeuses, auxquelles je me soumets cependant pour indiquer davantage des pistes de réflexion que des certitudes. Parmi les multiples raisons qui peuvent être évoquées, j'en vois une principale, à savoir l'accaparement de la rationalité de l'organisation par le groupe des organisateurs, imprégnés de l'image du travail présentée ci-dessus et d'une certaine idéologie du progrès.

Historiquement, la rationalité que je définis en son sens le plus simple comme l'adaptation des moyens aux fins n'a été reconnue qu'au groupe des organisateurs, en particulier le groupe des ingénieurs. C'est sans doute Saint-Simon (1821) qui a le plus porté cette idéologie dans un mélange de culte reconnu aux scientifiques et de paternalisme. Saint Simon parle en effet de culte dédié aux scientifiques, allant jusqu'à prôner un mode de gouvernement contrôlé par un conseil formé de savants, d'artistes, d'artisans et de chefs d'entreprise. Il est, selon lui, du devoir des industriels et des philanthropes d'œuvrer à l'élévation matérielle et morale des prolétaires, au nom de la morale et des sentiments. Ce texte affirme l'existence de la classe dominante et de la classe dominée, ainsi que la domination des catégories sociales définies comme les

détenteurs de la connaissance, les autres catégories ne pouvant y accéder que par ce que voudront bien leur transmettre les classes dominantes.

En l'absence d'études détaillées sur ce sujet de l'attribution de la reconnaissance à une catégorie sociale, le thème de la reproduction des élites en France (Bourdieu, 1964), en particulier celles issues des grandes écoles, laisse cependant penser qu'il y a là des pistes de réflexion centrales. Elles sont associées avec l'hypothèse de cet article, à savoir le refus d'accorder une rationalité à ceux qui n'en possèdent pas les titres de reconnaissance.

Je vois dans cet accaparement de l'organisation par les organisateurs un des points essentiels de l'apport de la théorie du travail comme activité. Observer le travail comme acte de « faire », c'est reconnaître que le travail n'obéit pas seulement à des consignes strictes, c'est reconnaître que ceux qui l'exécutent mettent en œuvre une rationalité qui leur permet de faire correctement le travail, que l'exécutant n'est pas un simple obéissant à des ordres, mais qu'il met en œuvre une réflexion sur son acte. Manier les outils, du plus simple (le tournevis) aux plus compliqués (calculs des grands progiciels et autres), c'est mettre en œuvre cette réflexion. Prendre des initiatives pour réaliser le travail demandé confère un sens à ce travail, sens du travail bien fait, reconnu par celui qui l'a exécuté (« être fier de son boulot »), reconnu aussi par ceux qui peuvent porter un jugement sur le travail, les pairs comme les utilisateurs. L'exécutant n'est jamais passif, il ne se contente jamais d'exécuter des consignes, il cherche toujours à maîtriser son activité. Cette recherche de maîtrise comporte quatre dimensions : recherche d'un travail plus efficace, recherche d'une meilleure reconnaissance par les autres et de meilleures relations, enfin sens conféré à son travail. Cette recherche de maîtrise ne peut être perçue qu'en analysant le travail comme activité. En regardant ce que fait concrètement l'exécutant, on voit qu'il ne peut ni se désintéresser de son travail ni le saboter — sauf dans les rares cas où le sabotage rentre dans son projet. Hors ce cas particulier, la maîtrise du travail par l'exécutant lui confère un sens, lequel engendre plus d'efficacité et de meilleures relations. Or, dans les entreprises ou les organisations, la tendance est de considérer le travail d'abord, sinon uniquement, comme un gagne-pain ou des conditions de travail, mais très rarement sa dimension compréhensive (le sens). Si organisateurs et exécutants sont d'accord pour que le travail soit exécuté le mieux possible (ce que les sociologues appellent une convention de coordination), dans les faits, les premiers ne reconnaissent pas formellement aux seconds une capacité importante à y contribuer.

Mettre le « faire » au centre de l'analyse, cela veut donc dire accorder de l'importance à la mobilisation de l'intelligence de ceux qui exécutent. Cela veut dire aussi admettre qu'il existe, dans tous les travaux, même avec les outils ou les progiciels les plus sophistiqués, une marge d'incertitude et d'appréciation pour leur exécution. C'est là un des principes d'analyse du travail vu comme activité. Il va à l'encontre d'une idée couramment acceptée et véhiculée depuis longtemps, non vraiment remise en question, selon laquelle il existe des travaux « idiots » pour l'exécution desquels il n'y a pas à réfléchir, et donc qu'il y a des « idiots » pour les accomplir (cf. *supra*). Il y a même

plus: le mythe de la machine qui remplace l'homme a introduit l'idée que l'homme n'aurait plus à intervenir dans la conduite des machines, celles-ci fonctionneraient seules. Ce qui est totalement dénié par ceux qui observent le travail (cf. *supra*). Surtout, la représentation des sociétés et des institutions sur le modèle de la machine a induit une idée de rationalisation technique du travail dont l'initiative et la maîtrise humaine sont écartées (Supiot, 2015).

Le sens donné à ce « faire » naît dans l'exécution du travail. Chercher à faire son travail de manière à en être fier, à faire un « vrai boulot », est un autre principe du travail comme activité. Il s'enracine dans une conception anthropologique de l'être humain selon laquelle celui-ci ne peut prendre des initiatives sans donner un sens à cette prise d'initiatives. C'est le sens du concept de pouvoir d'agir, au centre du concept du travail comme activité (Clot, 2008). Or cette initiative, longtemps niée mais qui a toujours existé, devient de plus en plus nécessaire avec l'évolution actuelle des technologies où les tâches de maintenance et de contrôle prennent la place des tâches répétitives.

Dans les enquêtes, ce qui frappe est le lien que font les exécutants entre leurs pratiques et l'idée de leur propre rationalité. Dans *Trois ateliers d'OS* (op. cit.), nous, les trois auteurs, avons longuement montré les lieux de mise en application d'une rationalité qui concourt, de manière efficace, au fonctionnement de l'ensemble. Un des paragraphes du livre commence par: « Ici, chez X, c'est le bordel. » La remarque avait fait bondir un des responsables du personnel: « Vous qui avez passé du temps dans l'atelier, comment pouvez-vous écrire une chose pareille? — Parce que tous les ouvriers le disent », lui avions-nous répondu. Un organisateur a beaucoup de mal à admettre que ce qui se dit communément dans toutes les usines reflète une réalité que les exécutants vivent au quotidien. Pourquoi cette difficulté de la part de l'organisateur? Parce qu'il nie que l'organisation, pour fonctionner, doive être contournée par les exécutants. Or, c'est ce que pratiquent quotidiennement les exécutants. Des observations citées plus haut, il ressort que, dans tous les cas, on a affaire à un système organisationnel que les hommes doivent constamment enfreindre pour en assurer le fonctionnement. Et les exécutants ont conscience que c'est leur capacité inventive sur le tas qui fait tourner l'entreprise. Cette conscience traduit le fait que, selon eux, sans leurs initiatives organisationnelles, l'usine ne fonctionnerait pas. S'ils savent bien que ce n'est pas véritablement le « bordel » (ils sont fiers des ensembles techniques de l'usine et du produit), le fait que leur apport n'est pas considéré comme rationnel amène les ouvriers à penser que l'ensemble ne l'est pas autant que les organisateurs veulent bien le dire. Ils affirment leur capacité à mettre en œuvre une rationalité qui d'une part leur permet de mieux travailler, d'être fiers de leur travail, et d'autre part comble les incertitudes qui sont liées aux tâches et qui ne peuvent manquer de survenir. L'organisation sait que l'intervention des compagnons est nécessaire pour produire. Les ouvriers savent qu'ils mettent en œuvre une rationalité qui, à leur niveau, est tout autant rationnelle que celle des bureaux et de la hiérarchie.

Dans son travail, l'ouvrier fait une analyse qui suppose une réflexion sur le travail lui-même. Le déni de cette réflexion a été et demeure la source des conflits et des pertes

d'énergie les plus importantes pour les entreprises, en particulier dans la période actuelle où le contrôle et les incertitudes ont pris une telle importance. Source de conflits car lorsque les ouvriers disent en parlant des ateliers dans lesquels ils travaillent : « Ici, c'est le bordel », ils expriment le fait que, leur manière de faire et de voir n'étant pas prise en compte, les différents et inévitables aléas du fonctionnement contredisent l'idéal de rigueur scientifique dont se pare l'organisation du travail.

La rationalité est incluse dans le « faire » où l'action n'est guidée ni par des valeurs ni par une causalité extérieure, mais par la logique de l'opération elle-même. Le constat de l'opposition entre la rationalité des experts-organiseurs (qui produisent les règles formelles de l'exécution) et celle des exécutants (qui produisent les règles informelles), chacune niant plus ou moins de bon gré et de bonne foi l'existence de l'autre, est permanent. Dans les faits, il n'y a pas véritablement opposition entre rationalité des organisateurs et rationalité des producteurs, mais ignorance des premiers par rapport aux seconds. Cette ignorance ne paralyse pas directement l'action de production, mais elle est conflictuelle dans la mesure où les premiers ne reconnaissent pas les initiatives des seconds tout en sachant qu'elles existent. Je pense que ce conflit est la cause la plus profonde de la majorité des conflits dans le monde de la production et sans doute la plus importante en termes de perte d'énergie. Elle l'est parce que les organisateurs *stricto sensu* comme les concepteurs d'ensembles techniques ont du mal à intégrer l'idée qu'une autre action rationnelle, une autre rationalité, puisse permettre un meilleur fonctionnement et donc la réussite de ces ensembles. Cette négation vient aussi de ce que les concepteurs n'intègrent pas les multiples facteurs d'indétermination ou d'incertitude (Reynaud, 2003).

Ces oppositions s'appuient sur des modèles théoriques dont le plus répandu est celui de l'individu rationnel (ce qui ne veut pas dire que les agents économiques sont rationnels, mais bien ce qu'ils feraient s'ils l'étaient), ou bien de la lutte pour le pouvoir, ou de beaucoup d'autres. Chacune de ces interprétations gagne à être complétée par l'opposition des rationalités. Ce qui crée le conflit, ce n'est pas d'abord l'intérêt ou ce que l'individu croit être l'intérêt pour lui, ce n'est pas non plus la recherche du pouvoir, ce sont les manières différentes de voir le même objet que je nomme les oppositions de rationalités. La théorie de la traduction (sous l'aspect de l'explication dans le langage de l'autre) et celle des réseaux (relations de confiance informelle entre les agents) contiennent des réponses à ces oppositions, car elles s'appuient sur l'idée de coordination et sur celle de coopération.

Finalement, il n'est pas possible de rendre compte d'un travail quel qu'il soit sans s'appuyer sur la rationalité de celui qui le fait. Il n'est pas vrai que, même dans des travaux répétitifs, celui qui les exécute le fait sans mettre en œuvre une certaine réflexion sur ce travail. L'intelligence de celui qui les exécute ne peut être ramenée à celle d'un bœuf, comme le croyait Taylor. Les observations que j'ai citées plus haut vont dans ce sens. L'image du bœuf montre les a priori de l'ingénieur Taylor plus que la réalité.

Cette réalité a été occultée par ces a priori. Elle l'a été aussi parce qu'elle suppose une méthode particulière d'approche, capable de mettre en lumière les détails de l'exécution du travail. Cette méthode emprunte à l'approche ethnographique.

### LA MÉTHODE D'OBSERVATION : L'APPROCHE SOCIOETHNOGRAPHIQUE

Une des principales difficultés de l'approche du travail comme activité est celle de la méthode d'observation. Cette difficulté a sans doute été un obstacle pour faire de l'activité un objet d'étude sociologique. En effet, observer le travail de très près se fait difficilement par les méthodes de la sociologie classique, celles du questionnaire ou de l'interview. Dans la pratique de ces méthodes, le chercheur ne voit pas le travail en train de se faire. Il en a la description par celui qui le fait, ce qui constitue un biais important et difficile à corriger.

Pour faire des observations sur le travail concret, il faut être présent auprès de ceux qui exécutent les travaux, donc se faire admettre dans leur groupe, passer beaucoup de temps avec eux, pouvoir noter, respecter l'anonymat, etc., ce que les entreprises n'aiment pas, car elles pensent que le chercheur perturbe le travail, voire qu'il révèle, sinon des secrets, du moins des manières de faire qui peuvent leur faire tort, etc.

De fait, très peu de travaux relatent des enquêtes fondées sur une observation attentive de l'activité de travail. J'ai déjà cité celle de Donald Roy, faite en 1944-1945. L'auteur a été un des rares sociologues américains de cette époque, sinon le seul, à avoir durablement poursuivi l'enquête ethnographique des ouvriers d'usine. Cette enquête contient une très fine description du travail en usine par observation participante, méthode peu reprise depuis. Pour ce cas particulier de l'observation du travail des ouvriers d'usine, Donald Roy critique les techniques d'enquête par questionnaires, techniques qui, selon lui, ne permettent pas de saisir les comportements ouvriers devant leurs machines. Pour Roy, l'enquête par observation participante peut seule le faire.

Cette méthode appartient au domaine de l'ethnographie, s'inscrivant dans le courant de la Workplace Ethnography (Appelbaum, 1981 ; Juravich, 1985). Cette école de pensée est connue par des descriptions approfondies de situations de travail, portant sur les comportements tant des travailleurs que des managers, sur le développement du monde du travail et de son organisation au sens large, ce que l'on appelle le procès de travail, sur les conflits et résistances, sur les comportements citoyens, etc. Ces travaux contiennent des descriptions de grande qualité que l'on retrouve, entre autres, dans l'ouvrage de Hodson (2010). L'auteur critique lui aussi les approches à partir des enquêtes par questionnaires ou interviews. S'interrogeant sur la méthode permettant de reconnaître respect et reconnaissance dans les enquêtes, sur la possibilité de trouver une mesure de la *Dignity* dans le domaine « compliqué » du travail, il dit ne pas les avoir trouvées dans les enquêtes sociologiques sur l'organisation du travail ou dans celles sur les postes de travail. Il ne les a pas lues non plus dans les descriptions des structures sociopolitiques (les grands systèmes, type capitaliste ou marxiste) ni dans les enquêtes statistiques sur les attitudes au sujet du travail. Selon lui, la parole des travailleurs est entendue surtout, sinon uniquement, dans les enquêtes de type ethnographique. Dans celles-ci en effet, les analyses sont faites à partir de l'observation directe du travail, de la parole des travailleurs prise dans le contexte de l'acte de travail. Lorsqu'il s'agit de la réponse à un questionnaire, cette parole des salariés est très incomplète tandis que les



descriptions par les travailleurs de leur situation de travail et de leur action dans les observations directes sont beaucoup plus approfondies. Bien entendu, il manque aux observations ethnographiques la comparabilité et l'exhaustivité, car les situations de travail observées sont toujours particulières. Hodson répond en faisant remarquer que la masse des observations, la somme des résultats (non leur quantification) a une valeur aussi probante que des enquêtes sur de larges échantillons. Il cite les très nombreuses enquêtes de type ethnographique menées, entre autres, par les chercheurs de l'École de Chicago. Elles ne sont pas absolument comparables aux enquêtes quantitatives, mais la pertinence de leurs résultats n'a jamais été mise en cause et ces enquêtes ont ouvert des voies nouvelles.

L'approche de la Workplace Ethnography lui paraît la plus pertinente aussi pour comprendre les comportements au travail. Il attribue les difficultés pour le management d'exercer son pouvoir sur l'activité de travail au fait que les managers n'ont pas les connaissances nécessaires pour prendre des décisions au sujet du travail concret. Lorsqu'il s'agit des détails d'une tâche donnée, les avis des professionnels ou ceux des ouvriers qualifiés sont meilleurs, plus précis, plus performants parce que plus adaptés que ceux des managers. S'il s'agit de décisions d'investissements ou de planification à long terme, ce sont évidemment les directions qui sont compétentes. Mais elles sont incompétentes pour exercer un contrôle professionnel sur le travail des professionnels ou des ouvriers qualifiés car les pratiques inventées par ces ouvriers sont différentes de celles qui ont été prescrites. Or, ces pratiques-là ont été inventées par les travailleurs pour produire un travail de meilleure qualité.

L'observation directe paraît donc la plus pertinente pour comprendre ce qu'est le travail concret, tant l'exécution de ce travail que les attitudes et comportements de ceux qui l'exécutent. Même si elle est par définition limitée à des terrains particuliers, elle permet mieux que toute autre de comprendre ce qui se passe dans les bureaux et ateliers. Ségrestin (2004: 55) a une remarque qui va dans le même sens : « A ce stade, l'accumulation des études de terrain est la seule bonne façon de produire des diagnostics de valeur. » Étudier le travail concret ne peut bien se faire que par la méthode de l'observation directe. C'est toute la signification de l'étude du travail comme activité. L'observation participante en immersion dans le milieu de travail en est sans doute le meilleur moyen. Elle n'a été pratiquée que rarement, avec beaucoup de difficultés, souvent par des journalistes qui en ont fait de brillantes descriptions mais sans vraiment l'analyser. Ces obstacles concrets ont sans doute empêché ces types d'enquêtes qui, lorsqu'elles ont pu être menées, se sont toujours révélées sources de grandes richesses.

## **LA DIMENSION COLLECTIVE ET LA DIMENSION SOCIÉTALE DU TRAVAIL COMME ACTIVITÉ<sup>2</sup>**

Regarder le travail comme activité n'est pas seulement un regard individuel, il s'agit bien d'une activité collective, au double sens du terme. C'est une pratique individuelle

---

2. Je dois beaucoup, pour ce paragraphe, à une discussion récente avec Jean-Daniel Reynaud. Je l'en remercie.



d'une part, qui s'effectue sous le regard du groupe qui le sait et qui l'accepte. La rationalité de chacun est reconnue par tous, le regard du groupe sur l'activité individuelle est un regard partagé. Les comportements d'appropriation posent le problème du consensus autour de ces comportements. Ceux-ci sont individuels, c'est bien une décision individuelle que prend l'individu de faire différemment de ce qui a été prescrit. Cependant, dans le même temps, ces pratiques sont connues de tout le groupe des pairs, connues des autres exécutants, des hiérarchiques de proximité, et aussi des directions. Ces pratiques individuelles, connues par tous sont donc des décisions individuelles en même temps que des actions collectives, au sens où tous les acteurs les connaissent et les acceptent. Elles ne sont pas formellement reconnues, personne n'en parle ni les dénonce, mais tout le monde sait qu'elles contreviennent aux procédures officielles. Ces actes individuels sont acceptés par les collectifs qui, les connaissant et ne disant rien, les cautionnent.

Cette acceptation par tous est donc une reconnaissance de fait, elle légitime ces pratiques et leur rationalité. La hiérarchie les accepte même si officiellement elle ne veut ni les connaître ni les reconnaître. On est donc dans une situation paradoxale, d'acceptation par le groupe d'actes qui contredisent la lettre des prescriptions. En cas d'accident, si l'affaire fait l'objet d'une poursuite judiciaire, le juge cherchera un coupable, ce que tous les acteurs cherchent à éviter à tout prix puisque tous ont accepté les contournements de la règle. On s'aperçoit alors que pour la bonne marche des entreprises, il vaut mieux ne rien dire, et que la pratique de non-punition des erreurs se répand progressivement (Morel, 2012).

Cette dimension collective retentit sur la société, au sens où elle remet en cause le modèle hiérarchique pyramidal pour l'infléchir vers un modèle que l'on pourrait qualifier d'horizontal, la rationalité des exécutants étant reconnue et donc leur capacité à organiser leur production dans le domaine qui est le leur. Depuis les années d'après-guerre, plus précisément depuis la fin des années 1960, on a vu naître des tentatives de création d'ensembles productifs où la hiérarchie avait été « aplatie » du mieux possible. L'exemple phare a été celui de l'usine de Volvo à Kalmar, en 1971, où les chaînes de production avaient été remplacées par des modules fonctionnant hors hiérarchie formelle présente. Dans une usine de fabrication de textile synthétique, nous avons fait, en 1971 également (Bernoux et Ruffier, 1971), une enquête sur une nouvelle organisation sur un modèle similaire, nommé « groupes autonomes de production » où le rôle de la hiérarchie de proximité avait été réduit au minimum. Les groupes d'expression directe des lois Auroux, en 1982 en France, étaient de la même veine : il s'agissait de réunir les salariés sur leur lieu de travail pour qu'ils donnent leur avis sur la part de l'organisation du travail qui les concernait. L'idée consistant à demander l'avis des salariés sur l'organisation de leur travail n'avait rien de révolutionnaire. Elle a cependant suscité une violente opposition : un représentant du patronat l'a qualifiée de « soviétique dans les usines » ; des syndicalistes ont parlé de « bâton merdeux » ; et la réforme est tombée dans l'oubli. Pour l'avoir observée de très près par ma présence dans les réunions, j'avais constaté que les résultats de ces travaux de groupe étaient tout à fait

positifs et contenaient des propositions de changements de l'organisation qui semblaient de bon sens. Cela n'a pas fonctionné. Modifier un modèle d'organisation, voire mettre en place quelque chose qui ressemble à un dialogue dans les entreprises, est souvent une vraie révolution car elle met en cause le modèle de fonctionnement antérieur. Une organisation fondée sur le travail comme activité, qui suppose la reconnaissance d'une autonomie basée sur le travail concret des exécutants, est une transformation très profonde. Elle ferait passer d'une organisation hiérarchique pyramidale à une organisation plus horizontale où l'avis des exécutants prendrait une large part. Ce serait une vraie transformation des modèles traditionnels de l'organisation du travail et une forte évolution des modèles pyramidaux et traditionnels d'autorité.

## **CONCLUSION**

L'apport de la théorie du travail comme activité est lourd de transformations profondes de l'organisation du travail dans les entreprises, voire aussi de la société. La théorie du travail comme activité suppose, d'une part, que les salariés s'impliquent pour bien exécuter leur travail, dans la mesure où ils perçoivent que l'organisation favorise cette implication. Elle postule, d'autre part, que les règles formelles, les procédures techniques de coordination, qui représentent l'architecture des organisations complexes, garantissent le contrôle et la prévisibilité d'un processus de production. Or, si ces règles sont absolument nécessaires, elles sont, à elles seules, insuffisantes pour assurer de manière effective la coordination des activités<sup>3</sup>. Encore faut-il que les opérateurs acceptent de coopérer pour donner du sens aux procédures, en faire usage et finalement les rendre efficaces. Les meilleurs commerciaux ne sont jamais ceux qui appliquent les procédures de relations avec les clients à la lettre, mais ceux qui savent rendre ces principes intelligents, les adapter à leurs interlocuteurs eux-mêmes et à la nature de l'interaction. Le chef d'atelier n'applique pas mécaniquement les normes en matière de qualité totale : il sait aussi fermer les yeux sur certaines pratiques et les ouvrir sur d'autres qui ne sont pas identifiées par les procédures, mais qui sont efficaces (Rot, 2006).

Il n'y aurait donc pas tant à condamner l'ancien modèle, incarné par l'interprétation courante du taylorisme, qu'à le repenser à travers ce que la postérité a oublié du message de Taylor. L'accent mis sur la déshumanisation du travail a caché le fait que cette interprétation était limitée, voire erronée, sur ce point. L'ouvrier de Taylor n'existe pas. Cet ouvrier a été défini hors de tout contexte et mû par la recherche du gain, sur une fausse image anthropologique de l'homme, ce qui en a fait un individu mutilé dont le comportement n'est compréhensible qu'à travers des schémas très réducteurs. Pour une compréhension plus large, l'individu doit être réinséré dans les

---

3. Il est intéressant de noter que Fayol (1976/1979), le théoricien de l'organisation des entreprises à l'époque de Taylor, avait bien vu ce problème de la coordination et qu'il attribuait la responsabilité de cette coordination au service de l'administration, occultant le fait que la coordination ne peut être que le lot des hommes directement concernés.

organisations qui ne peuvent fonctionner et ne fonctionnent que sur des principes relationnels tout à fait différents, comme j'ai essayé de le montrer dans cet article. Une anthropologie de l'homme au travail est à créer ou recréer, en prenant au sérieux le sens qu'il donne à son travail.

### RÉSUMÉ

Considérer le travail comme activité, c'est regarder ce que fait l'individu au travail, son activité concrète et non plus seulement l'environnement de ce travail, conditions de travail, salaire, organisation, relations hiérarchiques, etc. C'est regarder le «faire», observer avec précision ce que fait le travailleur dans son milieu de travail, le laisser parler de son travail concret. Privilégier l'observation précise et donner la parole aux exécutants permet de quitter les interprétations du travail les plus répandues, pour restituer l'ensemble des significations données par les travailleurs sur leur travail. C'est dans les descriptions précises du travail et dans ce que les exécutants en disent, qu'il faut chercher ces significations. Récemment, sans doute surtout sous l'influence des psychologues et des ergonomes du travail, on est passé progressivement des anciennes approches du travail à une approche de l'activité, de ce que fait l'homme au travail. Ces nouvelles approches montrent qu'il peut inventer et qu'il invente d'autres manières de faire, qu'il peut innover dans son travail, qu'il n'est plus simplement soumis à une organisation mais qu'il est capable et disposé à être, à son niveau, un inventeur, qu'il donne aussi à son travail une foule d'autres significations. Considérer et analyser le travail comme activité permet alors de mieux comprendre les évolutions actuelles dans le monde du travail.

Mots clé: travail, activité, rationalité, observation participante

### ABSTRACT

To consider work as activity means examining what an individual does at work, his/her actual activity and not just this work's environment, working conditions, wages, organization, hierarchical structure, etc. It involves looking at what is being done, observing closely what the worker is doing in his/her workplace, letting him/her talk about his/her actual work. Favouring precise observation and listening to the performers makes it possible to leave behind the most common interpretations of work and restore all of the meanings workers express about their work. These meanings need to be sought in the workers' specific work descriptions and what they say about their work. Recently, most probably under the influence of work psychologists and ergonomists, there has been a gradual shift from the old work approaches to a new activity approach, focused on what men and women are doing at work. These new approaches show that workers are inventive and that they develop other ways of doing things, can innovate in the workplace, and are no longer simply subordinated to an organization. Instead, they can, and are willing to, be, at their level, inventors, and also give numerous other meanings to their job. Considering and analyzing work as an activity therefore helps better understand the current changes in the workplace.

Key words: labour, activity, rationality, participatory observation

### RESUMEN

Considerar el trabajo como actividad es observar aquello que el individuo realiza en el trabajo, su actividad concreta y no solamente el entorno de este trabajo, las condiciones de trabajo, el

salario, la organización, las relaciones jerárquicas, etcétera. Es observar el “hacer”, observar con precisión lo que hace el trabajador en su medio de trabajo, permitirle hablar de su trabajo concreto. Priorizar la observación precisa y dar la palabra a los ejecutantes permite salir de las interpretaciones más usuales del trabajo, para restituir el conjunto de significaciones dadas por los trabajadores a su trabajo. En las descripciones precisas del trabajo y en aquello que los ejecutantes dicen de éstas, se hace necesario buscar estas significaciones. Recientemente, sin duda sobre todo bajo la influencia de los psicólogos y los ergónomos del trabajo, se pasó progresivamente de los antiguos enfoques del trabajo a un enfoque de la actividad, de aquello que hace el hombre en el trabajo. Éstos nuevos enfoques muestran que es posible inventar y que él inventa otras maneras de hacer, que puede innovar en su trabajo, que no está simplemente sumiso a una organización sino que es capaz y está dispuesto a ser, a su nivel, un inventor y que, igualmente, da a su trabajo otros significados. Considerar y analizar el trabajo como actividad permite entonces comprender mejor la actual evolución en el mundo del trabajo.

Palabras clave: trabajo, actividad, racionalidad, observación participante

## BIBLIOGRAPHIE

- APPELBAUM, H. (1981), *Royal Blue, the Culture of Construction Workers*, New York, Holt. ARENDT, A. (1958/1983), *The Human Condition, La condition humaine*, Calmann-Levy, BÉLANGER, J. (1991) « La production sociale des normes de production : monographies d'entreprises en Grande-Bretagne et au Québec », *Sociologie et sociétés*, « La sociologie du travail : un nouveau rôle ? Un nouvel objet ? », vol. 23, n° 2, p. 183-197.
- BERNOUX, Ph. (1981), *Un travail à soi*, Toulouse, Privat.
- BERNOUX, Ph. (2015). *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*, Toulouse, Octares.
- BERNOUX, Ph., MOTTE, D. et SAGLIO, J. (1973), *Trois ateliers d'O.S.*, Paris, Les Éditions ouvrières.
- BERNOUX, Ph. et RUFFIER, J. (1974), « Les groupes semi-autonomes de production », *Sociologie du travail*, 4/1974.
- BEVORT, A., JOBERT, A., LALLEMENT, M. et MIAS, A. (2012), « Activité » in *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF.
- BIDET, A. (2011), *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?* Paris, PUF.
- BIDET, A., BORZEIX, A., PILLON, T., ROT, G. et VATIN, F. (2006), *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octares.
- BOURDIEU, P. et PASSERON, J.-Cl. (1964), *Les Héritiers, Les étudiants et la culture*, Éd. de Minuit.
- BOURRIER, M. (1999), *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, coll. « Le travail humain », PUF.
- BRUNO, G. (1877/2012), *Le Tour de la France par deux enfants*, Paris, Tallandier.
- CASTEL, R. (1995, rééd. 2000), *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard, réédition Folio-Gallimard.
- CHAPOULIE, J.-M. (2006), *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte.
- CHENU, M. D. (1955), *Pour une théologie du travail*, Paris, Seuil.
- CLOT, Y. (2006), avec LITM, M., « Sens du travail », in ALLOUCHE, J. (dir.) (2003, 2<sup>e</sup> éd. 2006), de *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 1891, p. 1391-1401.
- CLOT, Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.
- CRAWFORD, M. B. (2009, 2010 pour la trad. Fr.), *Éloge du carburateur — Essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, La Découverte.
- DE COSTER, M. et PICHULT, F. (1998, 2<sup>e</sup> éd.), *Traité de sociologie du travail*, De Boeck. DEJOURS, Ch. (1995), « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », in CLOT, Y. « Sens du travail », in ALLOUCHE, J. (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 3<sup>e</sup> éd, 2012
- DUBEY, G. (2001), « La simulation à l'épreuve du lien social », *Le travail humain*, 2001/1.

- DURAND, J.-P. et GASPARINI, W. (2007), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octares.
- EMERY, F. et TRIST, E. (1974), *Democracy at Work*, Leiden, M. Nijhoff.
- FAYOL, H. (1916/1979), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- FRIEDMANN, G. et NAVILLE, P. (1961-1962), *Traité de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin.
- GRAFMEYER, Y. (1978), *L'École de Chicago*, Grenoble, PUG.
- HODSON, R. (2001), *Dignity at Work*, Cambridge University Press.
- JACQUOT, L. in DURAND, J.-P. et GASPARINI, W. (2007), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octares.
- JAHODA, M. (1984), « Braucht der Mensch die Arbeit? », in NIESS, F., *Leben wir um zu arbeiten? Die Arbeitswelt im Umbruch*, Köln.
- JAHODA, M., LAZARSELD, P. et ZEISEL, H. (1933), *Die Arbeitslosen von Marienthal*, édition française, Éd. de Minuit, coll. « Documents », 1982 (1<sup>re</sup> éd. 1933).
- JURAVICH, T. (1985), *Chaos on the Shopfloor*, Temple University Press.
- LALLEMENT, M. (2007), *Le travail, une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard.
- LEPLAT, J. (1997), *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique*, Paris, PUF.
- LUFF, P., HINDMARSH, J. et HEATH Ch. (2000), *Workplace Studies Recovering Work Practice and Informing System Design*, Cambridge University Press.
- MEDA, D. (2012), « Les fins du travail », in ALLOUCHE, J. (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, p. 1551-1557.
- MERCURE, D. et VULTUR, M. (2010), *La signification du travail*, Les Presses de l'Université Laval.
- MICHELET, J., cité in L. H. PARIAS (dir.) (1962), *Histoire générale du travail*, t. 3, F. Bedarida, livre 4, *Le travail salarié*.
- MOREL, Ch. (2012), *Les décisions absurdes, TII, Comment les éviter*, Paris, Gallimard. Revue *Le travail humain*, Paris, PUF.
- REYNAUD, B. (dir.) (2003), *Les limites de la rationalité. T. 2 Les figures du collectif*, Paris, La Découverte.
- RIFKIN, J. (1995), *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, Putnam Publishing Group.
- ROT, G. (2006), *Sociologie de l'atelier — Renault, le sociologue, le travail ouvrier* Toulouse, Octares.
- ROY, D. F. (1955), in WHYTE, W. F. et al., *Money and Motivation*, New York, Harper.
- ROY D. F. (1959), « Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction », *Human Organization* 18 (04): 158-168.
- SAINT-SIMON, C. (1821), *Du système industriel*, Paris, Renouard éd.
- SEGRESTIN, D. (2004), *Les chantiers du manager*, Paris, A. Colin.
- SENNETT, R., (1998), *The Corrosion of Character, The Personal consequences of Work in the New Capitalism*, New York, W.W. Norton & Company. Trad. fr. (2000), *Le travail sans qualité — Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, coll. « 10/18 ».
- SUPIOT, A. (2015), *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard.
- TAYLOR, F.W. (1912, trad. fr., 1957), *La direction scientifique des ateliers*, Marabout.
- TEIGER, C. et LAVILLE, A. (1972) « Quelques aspects des comportements au travail », *Le travail humain*, n°1, p. 99-116.
- VATIN, F. (2014), *Le travail. Activité productive et ordre social*, Presses universitaires de Paris Ouest.
- VELTZ, P. (2008, 1<sup>re</sup> éd. 2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard
- WALLON, H. (1932/1976). *Culture générale et orientation professionnelle, Pour l'ère nouvelle*. Repris dans *Lectures d'Henri Wallon. Choix de textes* [p. 205-218]. Paris: Éditions sociales, tiré de OUVRIER-BONNAZ, R. (2012), « Taylorisme, rationalisation, sélection, orientation de Henri Wallon », *Technique, Art, Science, Revue de la Direction des enseignements techniques du ministère de l'Éducation nationale*, n° 1, p. 5-7.