

Cet article est disponible en ligne à l'adresse :

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=TH&ID_NUMPUBLIE=TH_662&ID_ARTICLE=TH_662_0161

Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité

par M. E. BOBILLIER CHAUMON

| Presses Universitaires de France | *Le travail humain*

2003/2 - Volume 66

ISSN 0041-1868 | ISBN 2130544622 | pages 161 à 192

Pour citer cet article :

– Bobillier Chaumon M., Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité, *Le travail humain* 2003/2, Volume 66, p. 161-192.

Distribution électronique Cairn pour Presses Universitaires de France .

© Presses Universitaires de France . Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

SYNTHÈSES
REVIEWS

ÉVOLUTIONS TECHNIQUES
ET MUTATIONS DU TRAVAIL :
ÉMERGENCE DE NOUVEAUX
MODÈLES D'ACTIVITÉ

par M. E. BOBILLIER CHAUMON*

SUMMARY

TECHNOLOGICAL ADVANCES AND MUTATIONS IN THE WORK ENVIRONMENT :
EMERGENCE OF NEW MODELS OF ACTIVITY

The aim of this paper is to describe technological advances that appear in the working world and to consider new approaches to work. These new technologies, which are appearing both in the industry and the service sectors, raise questions associated with the emergence of new working skills and new cognitive models.

After describing the main technologies deployed, we will try to show how these mutations start to affect the company at a number of levels : they transform the sector of activity, force the organisation to evolve towards an open model and make it necessary to redefine the working practices and the existing organisational model.

Without venturing into the realm of technological determinism, it is possible to say that the introduction of these systems into a company can lead to a questioning of the cognitive and operational assets of its employees, bringing about a change in their professional and organisational characteristics. These developments can, if badly prepared or managed, damage the efficiency of the process of technological change. Indeed, the employees will be obliged to learn or relearn their working habits, as well as their professional ways of thinking, in order to fulfil the requirements of these new ways of working. At the same time, they will also have to demonstrate a real capacity to integrate themselves into the new organisational models which appear ; otherwise, they risk exclusion from them.

Ultimately, in the current economic and competitive context, these transfers require the players to adapt rapidly, not only in the way they think and manage their activities, but also in the way they interact with their socioprofessional environment.

The rest of this paper will seek to better identify these developments and understand the various influences (positive or negative) which these TIC could have on the different dimensions of professional activity.

Key words : *Industrial Psychology, New Technology of Working, Change Management.*

Dans une période marquée par la mondialisation de l'économie et la mise en réseau des hommes et des organisations, les entreprises sont conduites à réfléchir très tôt à la mise en œuvre de solutions techniques

* Laboratoire ICTT, École centrale de Lyon, 36, avenue Guy de Collongue, BP 163, 69131 Ecully Cedex. E-mail : marc-eric-bobillier-chaumon@ictt.ec-lyon.fr.

innovantes pour obtenir des gains de productivité et jouir d'un avantage concurrentiel. Pourtant, ces enjeux stratégiques créent un empressement tel que les firmes cherchent bien souvent à s'approprier le plus rapidement possible ces techniques sans se soucier des implications humaines et sociales de leur assimilation.

Quelles sont donc ces technologies qui intègrent le monde du travail ? Quelles sont leurs incidences sur l'activité professionnelle ? Comment l'individu réagit-il face à l'arrivée toujours plus massive de ces nouveaux outils ? Quels seront à l'avenir les contours de son activité ? Comment et jusqu'à quel point ces systèmes d'informations peuvent-ils modifier les dimensions collectives, cognitives et organisationnelles du travail ?

Cet article se propose d'apporter un éclairage aux mutations actuelles du travail par une meilleure compréhension des innovations technologiques et de leurs incidences dans diverses dimensions du travail.

Ainsi, après avoir rappelé les principales innovations technologiques liées au travail, nous examinerons les transformations qui s'exercent dans le cadre de l'activité professionnelle. Nous verrons notamment que, tout en modifiant les formes d'organisation du travail, les technologies affectent ses modes d'expression et transforment son contenu. Elles changent également les rapports entre l'individu et son objet de travail et peuvent, dans certaines situations, induire une charge de travail supplémentaire par la détérioration des conditions de travail. Toutefois, loin de présenter un réquisitoire à charge contre les technologies, nous signalerons aussi les nombreux services qu'elles peuvent rendre dans la gestion des activités humaines et professionnelles. Une discussion portant sur les paradoxes de ces systèmes viendra clore cet article.

I. LA NATURE DES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES DANS LE TRAVAIL

Le début des années 1990 a été marqué par l'irruption massive de (nouvelles) technologies de l'information et de la communication (TIC)¹ dans les différentes sphères de l'entreprise : du domaine de la gestion administrative, humaine et financière aux champs de la communication et de la formation, ainsi qu'aux secteurs de l'organisation du travail et des équipes de travail. Comme l'indique le tableau 1, c'est tout un arsenal de technologies qui se déploie dans l'entreprise pour répondre à des besoins de plus en plus spécifiques (Observatoire des NTIC², 1998 ; ANACT, 1999³, 2000⁴ ; Pierrou, 1999 ; Jacot & Duval, 2000 ; Gilbert & Gonzales, 2000). Par souci de clarté, nous avons choisi de regrouper ces outils selon différents registres d'action : (i) de communication, (ii) de collaboration, (iii) de gestion, (iv) de formation et (v) d'assistance.

1. TIC : Technologies d'information et de communication.

2. Observatoire des NTIC (1998), *L'état des nouvelles technologies de l'information en 1998*. Paris, ADBS Éditions.

3. ANACT (1999), *NTIC : de quoi parle-t-on ?*, Lyon, ANACT.

4. ANACT (2000), *L'introduction des NTIC dans les organisations*, Guide thématique IRS, 1, Lyon, ANACT.

TABLEAU 1

Aperçu des principales technologies se déployant dans l'entreprise

Description of main technological developments in firms

Classification des TIC NTIC	Définition	Principales fonctionnalités, principaux outils	Usages/finalités/applications	
(1) Technologies de communication et d'information : outils de diffusion de l'information	Internet	Appelé réseaux des réseaux, il permet de relier des individus, des entreprises entre eux, par l'intermédiaire de différents canaux et supports (<i>ondes, câbles, lignes téléphoniques...</i>) pour transmettre différents types d'informations (son, image, texte...) (Multimédia)	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Messagerie et messagerie instantanée</i> – <i>Liste de diffusion ; Groupe de discussion</i> – <i>Agendas et annuaires partagés</i> – <i>Navigation et consultation de pages Web</i> – <i>Échanges de fichiers, Foire aux questions</i> – <i>Stockage et accès à différentes bibliothèques ; Administration de réseau</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – Collaborer, échanger et communiquer essentiellement de façon asynchrone (et quelquefois synchrone pour la messagerie instantanée et le web-cam) – Rechercher, échanger et partager de l'information
	Intranet	Système interactif favorisant le travail de groupe, il constitue un réseau informatique privé et protégé dans une organisation. Se fonde sur les technologies Internet	– <i>Réutilise les mêmes fonctionnalités que l'Internet (voir ci-dessus), mais pour des services et des usages spécifiques destinés à l'entreprise et à son personnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Collaborer, échanger et communiquer essentiellement de façon asynchrone – Recueillir et partager de l'information dans, sur et à l'extérieur de l'entreprise
	Extranet	Basée sur les mêmes protocoles que l'Internet, cette technologie cherche à constituer un réseau privé pour que l'entreprise puisse échanger et partager, de manière sécurisée, des informations avec les partenaires de son choix (clients, fournisseurs, distributeurs...)	– <i>Créer un Internet privé limité à la communauté des membres (cas d'un regroupement d'entreprises) ou des partenaires d'une entreprise (sous-traitants d'une entreprise par exemple)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Étendre les frontières – virtuelles – de l'entreprise (<i>Entreprise étendue</i>) – Accroître la réactivité des entreprises clientes et partenaires (fournisseurs) – Renforcer les relations avec ses partenaires
(2) Technologies de collaboration : outils de partage de l'information (Collecticiel)	Groupware	Le Groupware (ou « Synergiciel ») recouvre les architectures matérielles et logicielles permettant à un groupe ou des groupes de personnes dans l'entreprise de travailler en commun, tout en étant éventuellement distantes, en leur apportant la logistique	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Communiquer (par la messagerie, les forums, la publication...)</i> – <i>Collaborer (espace pour partager des dossiers avec des droits d'écriture, de lecture, de révision, d'annotation...)</i> – <i>Coordonner (Partage de formulaire, agendas, planning électronique...)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – Communiquer, collaborer et coopérer dans un cadre d'échange et d'action prédéfini et contrôlable – Structurer le groupe de travail et le travail en groupe – Déterminer un cadre d'échange formel – Communication asynchrone
	Workflow	Il vise à l'automatisation de processus (généralement administratifs) mettant en jeu plusieurs acteurs, plusieurs documents, plusieurs tâches	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Faire suivre aux documents, informations et tâches des règles et des circuits prédéterminés</i> – <i>Communication essentiellement asynchrone</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – Optimiser les flux de transmission des informations en automatisant les processus de travail et en réduisant les délais de traitement – Uniformiser les pratiques et les interprétations - Sécuriser les processus

Classification des TIC	NTIC	Définition	Principales fonctionnalités, principaux outils	Usages/finalités/applications
(3) Technologies de gestion :	GED (<i>Gestion électronique de document</i>)	Il s'agit, d'une part, de transformer des documents papier en fichiers informatiques après numérisation, et, d'autre part, de gérer ces documents électroniques.	<ul style="list-style-type: none"> - Archiver et classer tous les documents (<i>factures, courriers, procédures...</i>) d'un groupe de travail, de clients, d'entreprises... - Indexer les documents pour les retrouver 	<ul style="list-style-type: none"> - Sauvegarder pour mieux gérer la mémoire de l'entreprise - Gagner de la place et faciliter la récupération des informations par des critères de recherche
	Progiciel Intégré de Gestion (ERP)	Sa vocation est de doter l'entreprise d'un système unique d'information, intégrant dans une seule base toutes les données nécessaires à son bon fonctionnement (<i>production, commercial, logistique, financier, des ressources humaines...</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir l'unicité de l'information - Réperturer en temps réel une modification d'informations dans l'ensemble des modules - Assurer la traçabilité des opérations de gestion pour en permettre l'audit 	<ul style="list-style-type: none"> - Outil stratégique pour la prise de décision → Mieux traiter les données de l'entreprise pour planifier, analyser, prévoir et décider
	Visioconférence/ Webcam	Dispositifs permettant à des personnes éloignées géographiquement de communiquer et d'échanger de manière synchrone à l'aide de caméras/ Webcams	<ul style="list-style-type: none"> - Mener concouramment des interactions (multi-média) avec des personnes réparties sur plusieurs sites géographiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Interactions et collaborations en temps réel (synchrone)
(4) Technologie de formation :	E-Learning	Ensemble des technologies permettant de se connecter – de façon autonome et distante – à des ressources pédagogiques pour s'auto-évaluer, compléter sa formation ou se former dans un nouveau domaine	<ul style="list-style-type: none"> - Enseignement assisté par ordinateur (EAO) - Plateforme d'enseignement à distance - Bases de données éducatives - Universités virtuelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'accès à la connaissance (aspect ludique) - Formation à distance ou en présentiel - Ajustement de la formation à chaque individu « <i>Formation sur mesure</i> »
(5) Technologie d'assistance :	Réalité virtuelle	Ensemble des technologies permettant de créer une représentation virtuelle de la réalité sur la base d'une maîtrise informatique des données	<ul style="list-style-type: none"> - Simuler les sensations : vue, touché, ouïe - Plonger l'utilisateur dans un décor virtuel - Optimiser l'interactivité homme - machine - environnement de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuer les coûts de formation - Simuler des milieux hostiles ou difficiles - Permettre l'intervention à distance (télé-médecine)
	Système expert (SIAD)	Outils sensés imiter et reproduire certains caractéristiques du raisonnement humain	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir des décisions, déductions fiables - Interagir l'utilisateur de manière intelligente - Conduire des raisonnements logiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Classer les données - Aider et prédire l'effet d'une décision - Assister la conception - Diagnostiquer et contrôler
	Knowledge management	Création de valeur ajoutée à partir de la mobilisation du patrimoine immatériel de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser, dès que le besoin se présente, les savoirs des salariés - Elaborer, partager, diffuser des savoir-faire collectifs propres à l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitaliser et transmettre la mémoire de l'entreprise (apprentissage organisationnel)

tuant les niveaux de contrôle et de régulation sur son activité. Ces systèmes peuvent alors être considérés comme hautement « prescriptifs ».

2 / Pour les autres (de Terssac, 1990 ; Maggi, 1996), ces systèmes laissent la possibilité d'un aménagement concerté de l'activité entre, d'une part, les aspirations de l'utilisateur et, d'autre part, un certain cadre de dépendance fixé par le dispositif. Ce sont les systèmes « discrétionnaires ».

3 / Pour une dernière catégorie d'auteurs enfin (Davezies, 1991 ; Bobillier Chaumon, 1999), les dispositifs sont suffisamment flexibles et ouverts pour laisser l'opérateur agir à sa guise ; c'est le cas des systèmes dits « flexibles ».

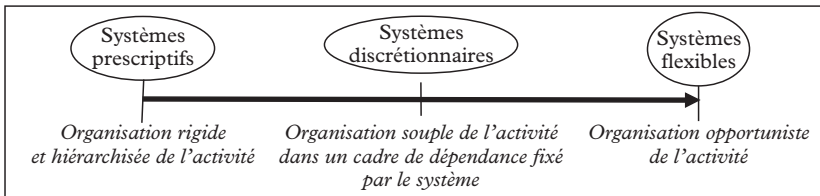


Fig. 1. — Les différents modes de structuration de l'activité par les technologies

Different models of structuration of activity by technologies

II.1.A. Les nouvelles technologies de travail : un retour à la prescription ?

Pour une première vague d'auteurs donc, la multiplication des systèmes techniques est le moyen d'une « *algorithmisation* » du travail, c'est-à-dire d'une mise en forme des procédures ou des actes de travail et de description exhaustive des séquences d'opération (Léchevin, Le Joliff, & Lanoë, 1993). Pour sa part, Cavestro (1987) remarque que l'introduction d'une nouvelle technologie reproduit quelques grands principes du taylorisme en accentuant la spécialisation des tâches. Le processus de travail serait ainsi décomposé, segmenté, remodelé en activités, en fonctions, en actes de travail.

Le Workflow est l'illustration emblématique de ce processus de rationalisation. Sa vocation est en effet d'automatiser les flux de travail et d'information, en spécifiant les tâches et les fonctions de chaque opérateur dans un circuit de traitement prédéterminé (traitement des dossiers administratifs par exemple). Mulhmann (2001) a observé les usages liés à cette application concernant les pratiques commerciales des chargés d'affaires d'une grande entreprise de services. Il montre, qu'au-delà des discours sur la transparence, la souplesse et la décentralisation de ces systèmes, leur conception et leur déploiement ont pour projet de mieux contrôler l'activité commerciale en rationalisant davantage ses processus ; cette démarche contribuant de fait à rigidifier ces mêmes processus commerciaux. Toutefois, l'auteur observe également la présence de processus d'appropriation stratégiques de ces outils qui permettent aux commerciaux de réintroduire de la flexibilité dans leurs procédures de travail,

notamment par le développement de circuits coopératifs parallèles (via des technologies telles que le téléphone cellulaire, la messagerie...). Autant d'observations qui l'amènent à reposer la question du déterminisme technologique et des modalités concrètes de l'appropriation par les acteurs.

Pour Lasfargue (1995), les développements de l'informatique, en particulier de l'architecture client serveur et des réseaux, ont toujours servi de « cheval de Troie » pour une rationalisation progressive de l'activité et des rapports sociaux dans l'organisation. L'absence de règles et de procédures de travail clairement établies, mais aussi la constitution de castes d'experts autonomes et puissantes ont poussé les directions à profiter de la migration technologique (de systèmes centralisés vers des systèmes en réseau) pour imposer à leurs salariés des moyens de subordination et de contrôle légitimes (via *des chartes graphiques, d'utilisation, de méthodes de conception...*). Ainsi donc, associer habilement changement organisationnel et déterminisme technologique présente « l'avantage de dissoudre le politique dans le jeu des contraintes techniques et de canaliser l'initiative individuelle en la maintenant à l'intérieur des espaces normés, encadrés par les programmes » (Lacroix & Burnier, 1995, p. 44). Autrement dit, la stratégie de l'organisation en matière de choix technologique reposerait sur un paradoxe : si, d'une part, elle s'entoure de système technique pour réduire l'incertitude et l'ambiguïté qui l'affectent, d'autre part, elle cherche aussi à tirer profit de l'incertitude que suscitent ces nouveaux dispositifs pour réorganiser et innover en profondeur dans ses structures.

En définitive, dans cette première approche, l'informatisation par les TIC correspond à un processus de codification et d'inscription des savoirs, qui s'accompagnerait plus ou moins inexorablement d'une structuration des savoir-faire. Les TIC seraient un instrument de formalisation des règles de fonctionnement : les anciennes règles, souvent tacites et informelles, seraient déstructurées pour céder la place à des conduites de travail plus formelles et socialement acceptables par l'organisation.

II. 1. B. *Le recours à un aménagement concerté de la tâche : la discrétion retrouvée ?*

Chez d'autres auteurs, le travail effectué avec des systèmes ne saurait être figé dans une représentation informatique stable et permanente de la tâche. Le travail doit « vivre », c'est-à-dire s'organiser et se développer autour d'un noyau logique dur (un *certain niveau de prescription*) à partir duquel peuvent se greffer des marges de manœuvre. On laisse ainsi la possibilité au travail d'évoluer et de se reconfigurer en fonction des multiples changements de l'environnement socio-économique et technologique.

En effet, les instructions qui résultent de la définition de la tâche sont généralement établies pour un environnement donné, supposé connu et stable, compte tenu d'un certain niveau de connaissances probables des utilisateurs. Or, à cause des bouleversements provoqués, entre autres, par le changement technique, le travail s'enrichit de nombreuses zones d'implicite ainsi que de multiples événements aléatoires. Ces derniers

constituent ce que de Terssac (1990) appelle des « contraintes invisibles », c'est-à-dire « des caractéristiques effectives du travail qui se déroberont à la description officielle » (p. 137). À ce titre, la gestion des aléas, de la dynamique temporelle d'un processus, la résolution de nouveaux problèmes, le choix entre plusieurs solutions admissibles deviennent des générateurs possibles de l'incertitude.

Le principe d'organisation « un homme pour un poste regroupant un ensemble de tâches précises, prévisibles et programmables » est donc remis en cause. On passe d'un système intégré de tâches rigoureusement définies et réparties sur des postes fixes à une distribution flexible des missions à discrétionnalité croissante (de Terssac, 1990). La discrétion fait ici référence à « des espaces d'action dans un processus réglé de l'extérieur, où le sujet agissant est obligé de décider et de choisir dans un cadre de dépendance » défini par le système technique (Maggi, 1996, p. 14). Ce qui veut dire qu'en passant de la prescription des rapports de travail à leur discrétion, on est passé d'instruments techniques qui imposaient de ne pas choisir à des systèmes qui imposent choix et décisions.

En interagissant avec de tels dispositifs, les utilisateurs se trouveraient en quelque sorte confrontés à une forme d'« injonction paradoxale ». Ils seraient placés, pas toujours volontairement, devant l'obligation de faire des choix, de prendre des décisions dans un environnement bordé (espace « discrétionnaire »). Or, comme le soulignent de Terssac et Maggi, un réel danger existe pour ces employés qui doivent, généralement sans formation préalable et rémunération supplémentaire, assumer implicitement les conséquences de leur choix, surtout lorsqu'ils ont à interagir avec des systèmes à risque. *A contrario*, certains utilisateurs sauront tirer profit de ces espaces discrétionnaires pour obtenir davantage de marges de manœuvre et d'autonomie dans leur activité.

Le cas des systèmes informatiques d'aide à la décision (SIAD) est particulièrement instructif. Ceux-ci proposent un certain nombre d'alternatives possibles pour l'action, compte tenu des informations dont ils disposent et des contraintes qui leur sont données. Ils n'ont généralement qu'une fonction d'assistance, puisque c'est l'utilisateur qui devra sélectionner la solution qui lui semble la plus appropriée au problème rencontré. Pourtant, malgré la souplesse apparente de cet environnement, de nombreux problèmes se posent, en particulier de dépossession du savoir-faire (Fischer & Brangier, 1990) et de répartition des règles d'action et de décision entre l'homme et la machine (Bobillier Chaumon, Hing-Ip, & Noceir, 2000). Dans l'étude que nous avons menée lors de la conception d'un SIAD dédié à la maintenance des réacteurs nucléaires, nous avons montré que ce dispositif s'imposait comme un nouvel acteur du processus de travail avec lequel les opérateurs devaient collaborer, échanger et négocier : il générait des contraintes, faisait des propositions, requerrait des choix particuliers et exigeait des justifications sur certaines actions, etc. En somme, il devenait un partenaire à part entière du processus de travail. Objet de régulation et d'action, il portait et diffusait des moyens conceptuels, cognitifs mais aussi pratiques pour produire des programmes d'action. L'outil provoquait aussi un déplacement des pouvoirs et des capacités d'intervention des acteurs. Pour autant, ce n'étaient pas

les opérateurs qui changeaient de comportement, c'étaient plutôt les contingences de l'outil qui offraient de nouvelles opportunités, et du coup, qui induisaient de nouvelles conduites d'acteur.

Au final, dans cette forme de collaboration homme-machine, l'enjeu est de parvenir à une reconstruction négociée de la prescription dans laquelle les indications du système constituent, comme le remarquait déjà Dejours (1993, p. 55) pour des activités plus classiques, « moins *une contrainte qu'un repère* (c'est-à-dire) *une référence commune* » et partagée.

II. 1. C. *Une réappropriation nécessaire et complète de la tâche : dominer les automatismes ?*

Pour une dernière catégorie d'auteurs enfin, les nouveaux systèmes techniques doivent éviter de créer de nouvelles prescriptions qui pourraient contrarier l'utilisateur et menacer *in fine* l'appropriation et l'acceptation de l'outil. En effet, face à des systèmes trop compliqués ou trop contraignants, les opérateurs contournent, voire détournent la prescription pour mener à bien les tâches qui leur sont confiées. La réappropriation peut aussi être perçue comme une conquête volontaire, manifestation de l'autonomie des travailleurs et de leur participation paradoxale au système productif (de Terssac, 1992). De même, si le strict respect des procédures permet d'assurer la bonne exécution des tâches lorsque l'environnement est stable ou de rassurer des utilisateurs novices, il en va différemment lorsque le contexte est évolutif et que l'individu acquiert de l'expérience. La réappropriation devient alors une tricherie nécessaire parce que ces écarts permettent de combler les lacunes des systèmes de travail (Davezies, 1991) et de s'impliquer efficacement dans le travail. Cette capacité de réaction/déviation par rapport à ce cadre prescriptif est également nécessaire pour assurer la pérennité de l'entité homme-machine et préserver l'intégrité sociale et mentale de l'utilisateur. Précisons que, si Davezies ne parle pas directement des effets des développements technologiques dans son article, les questions qu'il soulève sur la relation entre les canevas de travail (règles, procédures, outils...) et l'activité de l'individu apportent des éléments à notre problématique.

Une étude réalisée sur l'activité des gestionnaires des fonds de retraite nous avait d'ailleurs permis d'appréhender ce phénomène (Bobillier Chaumon, 1992). L'application informatique était sous-employée car étant trop directive, elle se révélait incompatible avec la souplesse exigée par les activités d'examen et de traitement des dossiers. La mise en place de procédures officieuses et clandestines « court-circuitant » le dispositif représentait dès lors la seule alternative possible pour contourner ces prescriptions et progresser efficacement dans le travail, afin d'atteindre les objectifs de production.

À l'inverse, trop de flexibilité peut également nuire au processus de travail et à l'épanouissement du salarié. Dans une autre recherche (Bobillier Chaumon, 1999) conduite sur le changement d'environnement de conception chez des informaticiens, nous avons décrit combien la transition d'un système prescriptif (*architecture site-central, paradigme procédural*

et interface textuelle) vers un système flexible (*architecture client-serveur réseau, paradigme orienté objet et interface graphique*) s'était révélée déroutante pour des spécialistes habitués à travailler sur le même environnement depuis de nombreuses années. Les informaticiens avaient en effet développé un modèle mental de conception relativement sclérosé et rigide (fondé exclusivement sur le squelette de programmation procédural), incompatible avec la souplesse exigée pour développer dans le nouvel environnement de programmation. Les préconisations visaient dès lors à aménager le nouvel environnement vers un système de type discrétionnaire fournissant des jalons à l'activité du concepteur.

En définitive, l'évolution des dispositifs de travail s'est donc caractérisée par de nouvelles formes d'articulation entre tâche et activité. Des changements sont intervenus sur la description du travail et se sont principalement manifestés :

- 1 / soit par un renforcement de la prescription ; dans ce cas, le système technique est espace de contraintes et donc d'aliénation de l'individu par la technique ;
- 2 / soit par l'émergence de systèmes discrétionnaires ; dans ce cas, le dispositif offre un espace de compromis entre les contraintes techniques et les aspirations de l'individu ;
- 3 / soit par une réappropriation de la technique ; dans ce cas, le système technique devient « espace du possible » qui se met au service de son utilisateur.

II.2. DE NOUVELLES FORMES DE GESTION DU TRAVAIL ?

Il y a cent ans, en pleine ère industrielle, entretenir des machines était très important. De nos jours, ce qui devient prépondérant, et sans doute plus encore dans les années à venir, c'est d'entretenir les informations et de les bonifier. On enrichit l'information en la traitant, et non plus en l'accumulant. Stockée comme une marchandise, elle perd de sa valeur (Lojkine, 1992).

Pourtant, fortes de ces principes, les entreprises peinent encore à maîtriser ces flux d'informations (données, connaissances...) alors que c'est une condition majeure de leur compétitivité et de leur efficacité (Ettighoffer & Blanc, 1998). Face à un volume de données exponentiel, il devient en effet très difficile de différencier l'essentiel de l'accessoire. Le problème n'est donc plus d'avoir accès à l'information mais de connaître sa valeur stratégique pour l'utiliser au bon moment. Pour prévenir ce risque d'entropie, l'entreprise s'appuie sur les nouvelles technologies (GED, intranet, groupware...) dont la finalité est de capitaliser le savoir et l'expérience de l'entreprise en reconstruisant le sens de l'information et en la repositionnant dans son environnement. On parle dès lors de Knowledge management (Prax, 2000). Mais quels sont les impacts de tels outils dans l'activité d'un groupe de travail, dans sa gestion et dans son organisation ? C'est ce que nous allons à présent aborder.

II.2.A. *De nouveaux principes de coopération avec de nouvelles responsabilités pour l'individu*

L'essor du TCAO¹ place de plus en plus l'individu dans un maillage relationnel qui l'amène à multiplier les contacts et les échanges. L'acteur est alors moins confiné dans un département, dans une activité pour effectuer une tâche répétitive et clairement définie. Il est appelé à s'ouvrir sur les autres membres de l'organisation (internes ou externes à l'entreprise) pour travailler efficacement avec eux. C'est l'entreprise en réseau ; un système de répartition des tâches fondé en grande partie sur le relationnel et la compétence collective.

L'équipe virtuelle en devient l'unité d'œuvre : la performance et l'activité naissent de la coopération de personnes communiquant, échangeant, partageant de l'information via un réseau numérique (Coat & Favier, 2000). Ces équipes de travail doivent concevoir leur propre organisation interne et gérer leur propre réseau externe. De même, la logique relationnelle hiérarchisée est progressivement remplacée par une logique relationnelle réticulaire fondée sur la complémentarité des compétences. Dans ce cadre, la gestion par projet, la transversalité, le décloisonnement ou encore l'organisation qualifiante sont autant d'illustrations emblématiques de ces nouveaux principes de coopération et d'organisation au sein des structures professionnelles (Kerjean, 2000).

Les salariés interrogés par Lechevin, Le Joliff et Lanoe (1993) signalaient déjà que l'introduction des TIC dans leur entreprise avait non seulement conduit à la production de nouvelles informations mais avait également transformé plus profondément le flux des communications : des salariés autres que les hiérarchiques se trouvaient subitement au centre d'un réseau de communication varié et étendu, et se sentaient investis de nouvelles responsabilités. En décentralisant le pouvoir de décision par le partage des informations et des savoirs, d'une part, et la coordination des activités, d'autre part, l'entreprise invite les membres de son organisation à prendre des initiatives pour améliorer continuellement la performance des activités menées. Elle cherche aussi à valoriser les compétences des individus, à les responsabiliser et à les impliquer dans le développement de l'organisation. On parle d'ailleurs de « E-Management »² pour définir cette nouvelle forme de gestion du personnel dont l'une des principales caractéristiques est l'adoption d'une ligne hiérarchique plus courte. Chez General Electric par exemple, il n'y a plus que deux niveaux hiérarchiques entre le directeur et les vendeurs du groupe. Les procédés de diffusion et de traitement de l'information se sont substitués aux cadres intermédiaires pour répartir les données et les ordres, servant ainsi de mécanisme de coordination entre les différents éléments de l'organisation.

Si les avantages d'une telle structure semblent, au niveau managérial, nombreux [autonomie relative des échelons inférieurs (pour valoriser la

1. TCAO : Travail collaboratif assisté par ordinateur.

2. Le E-Management peut se définir par l'intégration dans l'ensemble des processus de management (finalisation, organisation, animation, contrôle des impacts et des opportunités) des TIC.

créativité et la responsabilité) ; rapidité et efficacité du système de prise de décision (pas d'intermédiaires ni de filtrages)] ; ses conséquences au niveau individuel sont plus discutables. Cette structure suppose en effet que les membres soient prêts à utiliser convenablement ces nouvelles responsabilités dans une organisation qui exigera beaucoup d'eux : apprendre, innover, collaborer, faire savoir... Pour ces derniers donc, il ne s'agira plus seulement de faire, mais de décider. Or ces acteurs ont-ils le choix, le souhait et/ou la capacité de prendre en charge ces nouvelles attributions ? Ont-ils seulement les aptitudes et les compétences requises pour agir convenablement dans cette nouvelle configuration de travail qui va s'imposer à eux ? L'enquête réalisée par Bellier, Issac, Josserand, Kalika et Leroy (2002) auprès de 3 000 salariés semble confirmer l'idée selon laquelle ces derniers se résignent à accepter ces responsabilités, puisque 60 % déclarent que ce sont eux qui doivent faire l'effort de s'adapter aux nouvelles conditions de travail. De même, 76 % pensent qu'ils doivent être davantage capables de diffuser l'information, 71 % qu'ils doivent davantage savoir où elle se trouve et 66 % qu'ils doivent davantage en contrôler la fiabilité. Tout se passe donc comme si, avec les mutations technologiques, les salariés devaient non seulement s'approprier les dispositifs mais intérioriser aussi leurs contraintes et leurs insuffisances, afin d'en assurer le bon fonctionnement selon un mode que l'on pourrait qualifier de dégradé.

Enfin, avec la réduction de l'encadrement intermédiaire, disparaît aussi la fonction de filtrage qu'exerçait cette instance, et se profile ainsi le risque d'un accroissement des flux d'information transmis. Ce qu'illustre le « *syndrome du parapluie* » apparu avec la généralisation de la messagerie : pour se couvrir, les salariés adressent systématiquement une copie de leur courrier électronique (destiné à un collaborateur ou à un client de l'entreprise) à leur responsable.

II. 2. B. *De nouvelles modalités de contrôle et de régulation de l'activité*

Sur un autre registre, ces nouveaux outils de travail (*collecticiel, workflow, ERP...*) impliquent des automatismes de décisions qui régissent les rapports sociaux entre individus et groupes. Ils assurent en quelque sorte une régulation qui s'exerce au travers des règles de format, de contenu et d'échange d'informations, qui elles-mêmes organisent les processus de travail et les interactions entre les acteurs de ces processus.

Une redéfinition des règles d'exercice du pouvoir...

En cherchant à optimiser ses processus de travail et à réguler ses circuits d'information, l'entreprise peut ainsi modifier le jeu organisationnel en vigueur dans ses structures.

L'étude d'Alter (1996) dissèque finement ce processus en montrant comment l'introduction d'une messagerie électronique dans un service a pu remettre en cause certaines pratiques stratégiques (en termes de jeux de pouvoir, d'autonomie et de reconnaissance), pour y substituer d'autres

formes de réglementation. Alter a ainsi repéré qu'une nouvelle caste – appelée innovateurs (cadres moyens et secrétaires) – avait réussi à s'arroger du pouvoir grâce au contrôle opportuniste des nouvelles ressources technologiques, et plus particulièrement par la maîtrise des circuits d'information. Face à eux, les gestionnaires (cadres supérieurs et hiérarchiques) avaient perdu du pouvoir car leur légitimité, fondée principalement sur la définition des règles et sur la maîtrise des informations plus classiques, s'exerçait hors des réseaux techniques. Aussi, pour accéder aux informations désormais véhiculées par le réseau, les gestionnaires devaient solliciter l'aide de leurs subordonnés (les innovateurs) ; ce qui les plaçait en position de dépendance vis-à-vis d'eux.

De nouvelles modalités de contrôle sur l'activité...

La vocation de ces outils est également de coordonner la répartition d'une tâche entre différents acteurs aux spécialités et aux responsabilités variées, tout en assurant l'articulation temporelle des différentes étapes de l'activité. Ce sont de puissants moteurs qui distribuent le travail et qui savent qui fait quoi, à quel moment et dans quel délai (Karsenty, 1994). L'individu se trouve dès lors situé à un carrefour où, à tout moment, les membres de son équipe, l'encadrement, voire ses clients ont la possibilité de contrôler ce qu'il fait. Il lui devient alors impossible de travailler indépendamment de ses partenaires : chacune de ses actions est conditionnée par celles des autres, mais affecte aussi celles de ses partenaires.

Gilbert et Gonzalès (2000) ont réalisé une enquête auprès d'une dizaine d'entreprises utilisatrices de progiciels ERP¹. Ils montrent que les utilisateurs ressentent une forte ambiguïté inhérente à la tension contrôle/autonomie que suscite l'usage de ces technologies. En effet, ces ERP sont perçus comme offrant des facilités inexistantes jusqu'alors pour mettre l'information utile à disposition de tous les acteurs, et cela sans difficulté et sans délai. C'est la notion de « self-service » : chaque responsable opérationnel ou chaque salarié a la possibilité de consulter, voire de saisir les informations les concernant ou concernant leur groupe de travail ou son service. Mais la réalité montre une tout autre logique d'action, mue à la fois par les enjeux et les craintes des acteurs. L'ambiguïté réside dans le fait que l'on ne mette en avant que le versant de la décentralisation (des informations) pour occulter son complémentaire : le renforcement de la prescription et du contrôle d'ensemble du système d'information. Cet outil devient alors une sorte de « cheval de Troie » ; c'est-à-dire un médiateur destiné à encadrer le développement d'autonomie du fait des organisations décentralisées, et à renforcer le contrôle par la maîtrise de l'information, de ses circuits et des processus de traitement. La structure de l'entreprise contrôle le respect des normes fournies par le progiciel qui les canalise en retour. En définitive, technologies et organisation se légitiment donc mutuellement avec cet outil qui porte une fonction hiérarchique occulte.

1. ERP : Enterprise Resource Planning (Progiciel intégré de gestion).

Moins d'autonomie et plus d'interdépendance...

En intégrant ces réseaux techniques, le salarié perd aussi son autonomie pour cause d'interdépendance et de communications permanentes avec ses pairs. Toute intervention doit s'effectuer dans le cadre des contingences d'action préalablement fixées.

De tels environnements peuvent alors être utilisés dans la régulation des échanges et des collaborations entre des groupes de travail, notamment lorsqu'ils servent à reproduire des modèles de subordination. C'est, par exemple dans l'étude menée par Jeantet, Tiger, Vinck et Tichkiewitch (1996), le cas du Groupware qui a la possibilité d'induire une certaine structuration des échanges entre les équipes de conception et de réalisation. Les seconds travaillent sur des objets fermés que les premiers leur remettent. Ils sont censés exécuter ce qui leur est prescrit, sans comprendre ce qu'ils font. Ils ne sont pas censés interpréter ni transformer les buts et les moyens, mais seulement s'y conformer. Dans ce cadre, le système technique devient un des leviers de contrôle et de restriction imposés par un groupe sur un autre. Il prescrit à ses utilisateurs des actions, ou une seule façon de comprendre l'objet et d'agir à partir de lui.

Face à de tels systèmes, on comprend que l'individu n'ait de cesse d'agir pour conserver une zone de liberté ou une reconnaissance dans un processus de contribution collectif au travail. En effet, l'expertise, source traditionnelle de légitimité professionnelle, se trouve diluée dans un tel réseau. Elle devient accessible par tous et à tout moment via le réseau ; comme en témoigne l'étude effectuée sur les incidences socio-organisationnelles du changement technologique chez les développeurs (Bobillier Chaumon, 1998). La principale réticence de ces techniciens était d'accepter de rendre visible leur code de programmation sur des bibliothèques et des forums de l'intranet ; ce qui aurait permis de favoriser la réutilisation informatique et de diminuer les coûts de développement. Or, pour ces informaticiens, mettre à disposition leurs programmes revenait à livrer leurs « secrets de fabrication ». En d'autres termes, en exposant leur savoir-faire, ils craignaient de fragiliser leur rôle dans le processus de conception et devenaient du coup « interchangeables ».

En définitive : L'acteur dans le réseau ; entre dépendance et interdépendance

Ces outils, chargés de contribuer à la réussite d'opérations collectives, connectent entre eux des individus par des réseaux informationnels, mais accentuent du même coup leur interdépendance. Ils mettent en place des structures réticulaires plus ou moins complexes, mais toujours organisées avec une autorité centralisée et une structure de contrôle clairement définie.

En somme, la « collectivisation » du processus de travail permet à l'acteur de participer à un système de connaissances élargies. Dans ce cadre, l'accès au réseau technique devient une ressource essentielle à l'activité en offrant un espace d'échange et d'émulation. Il permet de faire face aux manques d'informations, de formation et/ou d'expériences en

assurant le maintien du professionnalisme. Néanmoins, l'entraide qui existe ne peut se confondre avec un quelconque humanisme : il s'agit d'un négoce où les moins bien lotis en capital de connaissances vont devenir dépendants des autres. Si l'individu bénéficie d'une certaine assistance en intégrant ces nouveaux dispositifs techniques, le prix à payer est cependant élevé : l'autonomie devient collective et la tranquillité impossible. L'activité du sujet dépend alors étroitement des marges de manœuvre que le réseau est en mesure de lui octroyer, ou bien qu'il est capable de préserver ou de gagner.

II.3. DE NOUVEAUX REPÈRES DE TRAVAIL ?

L'arrivée de ces technologies coïncide également avec un changement du contenu et des repères du travail. Manier davantage des abstractions, s'éloigner physiquement de son objet de travail, multiplier les opérations intellectuelles et gérer des contraintes mentales... sont devenus des caractéristiques du travail moderne. Cette partie se propose d'en détailler les aspects.

II.3.A. *L'objet de travail se dématérialise...*

Nombre de chercheurs ont souligné la tendance à l'abstraction du travail par l'accession aux nouvelles technologies. Les opérations demandées aux salariés portent de plus en plus sur des signes représentant une information sur la production. Ils doivent traiter cette information et suivre des protocoles logiques pour contrôler des systèmes. Aussi, les tâches se vident-elles de leur signification intrinsèque. Elles perdent leur caractère visible et deviennent selon l'expression consacrée « immatérielles » et « virtuelles ». Dans ces conditions, la quasi-totalité des opérations de travail sont mentales (Sperandio, 1988) parce que le nombre d'actions des opérateurs ne porte plus directement sur des objets matériels, mais sur des données symboliques.

Dans son étude sur les mutations de l'activité du secteur banque assurance, Malglaive (1994) montre que les obstacles au développement des compétences des salariés des banques résident moins dans la difficulté à intégrer des procédures ou à se familiariser avec des matériels informatiques que dans l'assimilation d'une série de représentations fonctionnelles de travail, sous-tendues par de nouveaux « référents immatériels ». La monnaie n'est plus une chose que l'on peut palper, regarder et manipuler ; elle devient un flux électronique virtuel.

Certains indices significatifs de la qualité et du déroulement du travail disparaissent aussi : les bruits des machines, la couleur des copeaux sont remplacés par des courbes et valeurs numériques (Vergnaud, 1995). Les systèmes de présentation de l'information changent aussi rapidement et croissent en complexité. Il arrive fréquemment que ces systèmes rendent la tâche plus aisée, pour le contrôle de processus ou la surveillance de tâches complexes et/ou dangereuses (Prader, 1995), mais à condition toutefois que leur signification soit reconnue par le sujet.

Ainsi, dans les avions de nouvelle génération, où l'informatique et l'automatique s'allient, on observe que l'équipage en arrive à piloter davantage les systèmes informatiques que l'avion lui-même. Ces systèmes informatiques (c'est-à-dire tout un ensemble de programmes et d'ordinateurs) dirigent l'avion et prennent des décisions qui sont du ressort de l'équipage dans les avions conventionnels. Il est donc incontestable qu'une part importante, en augmentation à chaque génération de nouveaux avions, de la charge de travail des équipages consistera à interagir avec les interfaces des systèmes informatiques plus qu'avec celles de l'avion.

II.3.B. *Le rapport à l'objet de travail se transforme...*

Le développement des nouvelles technologies contribue également à un phénomène d'éloignement entre l'objet transformé et le travail ; le travail se définissant dorénavant davantage dans sa relation à l'outil que dans le processus de transformation de l'objet. La communication entre l'opérateur et son objet de travail est médiatisée par des dispositifs (écrans, systèmes de régulation...) qui transmettent l'information et la traitent en partie. En d'autres termes, l'individu n'agit plus directement sur son environnement, mais par l'intermédiaire de systèmes qui calculent, simulent et agissent en son nom (interface homme-machine). Ainsi, l'ouvrier ne structure plus directement la forme de sa pièce, c'est l'assistant informatique (machine-outil numérique) qui s'en charge. L'outil devient un instrument de contrôle, de présentation et de guidage de l'action et du travail (Karsenty & Brézillon, 1995). Dans le secteur manufacturier, le machiniste s'éloigne physiquement de sa machine. La connaissance perceptuelle qu'il avait de la pièce qu'il fabriquait, la dextérité et le doigté qui faisaient de lui un bon tourneur font maintenant place à une connaissance intellectuelle de codes de programmation abstraits qu'il doit transmettre à une machine-outil à commande numérique. Ce qu'il faisait lui-même auparavant, maintenant il le « fait-faire » par une machine.

L'illustration la plus spectaculaire réside sans nul doute avec l'utilisation de l'image de synthèse et de la réalité virtuelle dans les technologies d'ingénierie assistée par ordinateur (AIO) (Ducan, 2000). La qualité majeure de la réalité virtuelle par rapport à l'image de synthèse est l'interaction : « avec le virtuel, l'homme cesse d'être le spectateur d'une image pour devenir acteur dans l'image » (Sénat cité par Ducan, 2000). Cela représente en quelque sorte une « immersion » de l'individu dans un environnement d'images 3D animées sur lesquelles il peut agir. Ducan a identifié un certain nombre de changements liés à la diffusion de l'AIO dans une équipe collaborant à la conception d'un nouveau véhicule : l'un des aspects de ces changements est la révolution du *paperless* qui fait passer tous les acteurs de la conception des plans papier et maquette 2D à l'image de synthèse 3D animée. Ce qui requiert à la fois d'autres représentations de travail et un rapport différent avec l'objet créé. Il leur devient par exemple plus difficile d'apprécier l'écart entre une portière et une aile dans une image virtuelle sur station de travail qu'en réalité par une mesure effective.

En s'éloignant de son objet de travail, l'opérateur est également soumis à une profonde transformation de son « schéma corporel ». C'est alors tout un pan de son identité professionnelle, de sa représentation du travail et de ses compétences qui peut s'en trouver bouleversé. Déjà, la révolution industrielle avait réduit l'importance du corps dans l'activité de production matérielle par la réduction du rôle de la force physique. La mutation technologique en cours atténue encore ce rôle, en particulier dans les relations interpersonnelles. Les échanges par l'informatique sont appauvris et n'ont pas ou peu de dimension sociale. Les échanges de face à face diminuent ; ils passent par l'écriture ou d'autres formes abstraites de communication (visioconférence, messagerie asynchrone ou instantanée...), impersonnelles et privées de la nuance que peut apporter le non-verbal (regard, voix...) dans l'affirmation de son charisme et de sa personnalité. Des recherches effectuées à la demande de France-Télécom (Perrin & Gensollen, 1993) ont par exemple mis en évidence des différences dans les modalités de la communication entre des groupes « médiatisés » et en « face à face ». Ainsi :

- la régression et les comportements ludiques sont plus marqués en audioconférence ;
- l'impression de fatigue et la difficulté à se constituer en groupe sont plus fortes en vidéoconférence, quand est restituée à l'écran l'image des autres sans qu'on ait le contrôle de l'image de soi-même ;
- la déresponsabilisation des partenaires est plus grande dans le cas (peu interactif) de la téléconférence assistée par ordinateur ou TCAO, où l'émetteur est dévalorisé et son message réinvesti.

II.3.C. Un travail plus vulnérable, plus fragile ?

Autre caractéristique de ces nouvelles situations de travail informatisées, c'est le passage « d'une civilisation de la peine à une civilisation de la panne » (Lasfargue, 1993). Ce qui revient à dire que plus on s'entoure d'automates perfectionnés, plus il faut accepter le risque de l'incident dans le travail : « La panne est consubstantielle à l'automatisme robotisé. Plus un système est complexe, plus il est vulnérable » (Lasfargue, 1993, p. 44). Dans les secteurs comme l'aviation, l'industrie et le ferroviaire, on s'organise pour vivre avec elle. Il existe des systèmes de fonctionnement partiel dits « *en mode dégradé* » qui permettent de maintenir autant que possible la production en attendant la réparation. Il arrive pourtant que la conception n'ait pas prévu tous les cas de figure et que des incidents, plus ou moins irréversibles, se déclarent.

Selon une étude du cabinet Harris¹ effectuée en 1997 auprès de 400 utilisateurs dans des entreprises française, allemandes, italiennes et britanniques, les dysfonctionnements informatiques coûtent l'équivalent de 100 heures de travail par an et par employé. Ce temps perdu ou ce manque à gagner ont trois origines : 1 / le temps que passe l'utilisateur d'un ordinateur pour son usage personnel (surfer sur Internet, jouer à des

1. Source : <http://www.harrisinteractive.com/>

jeux...) : 11 % du temps perdu ; 2 / la panne qui laisse complètement coi l'utilisateur : 33 % du temps perdu (le Messagelabs¹ estime d'ailleurs qu'entre mars 2001 et janvier 2002 la proportion de messages « virusés » est passée de 1 sur 1 400 à 1 sur 150 !) ; 3 / l'installation d'un nouveau système informatique qui crée la panique générale : 56 % du temps perdu. Sur ce dernier point, l'étude souligne que le premier mois d'installation est catastrophique : 1 h 45 perdue par semaine et par employé. Bien évidemment, l'impact sur les conditions de travail sera considérable.

II. 3. D. *Une dégradation des conditions de travail et une augmentation de la charge de travail ?*

Une particularité du travail d'aujourd'hui est la dégradation des conditions de travail : complexité, ambiguïté et précarité du travail fragilisent les individus. Alors qu'à la fin des années 1980, l'entrée massive des technologies devait « idéalement » améliorer les situations de travail, une enquête sur dix ans de conditions de travail en Europe contredit cette version optimiste (European Fondation for the improvement of living and working conditions², 2001). Près de 21 500 salariés interrogés dans 15 pays de l'Union européenne ont ainsi témoigné de la lente dégradation du travail. Ce dernier s'est précarisé, complexifié et intensifié : les rythmes de travail sont plus élevés et les délais plus rigoureux. Ces nouvelles contraintes n'ont pas chassé les anciennes, au contraire. Un tiers des personnes interrogées sont encore soumises à un régime « taylorisé », notamment celles touchées par la flexibilité et par les nouvelles formes de travail médiatisé. Cette complexification de l'emploi fragilise les individus, psychologiquement et physiquement : les plaintes liées aux douleurs dorsales (33 %), à la fatigue générale (23 %), au stress (28 %) et maux de tête (15 %) sont en hausse constante depuis l'étude précédente de 1995 !

Plusieurs facteurs favorisent l'apparition de ces problèmes de santé au premier rang desquels : un travail répétitif (57 % des salariés interrogés) ; la crainte de ne pas pouvoir suivre la cadence³ (56 %), un niveau minimal de productivité requis (60 %), une augmentation du nombre d'opérations à effectuer simultanément en un temps alloué⁴ (gérer de front plusieurs

1. Source : www.message-labs.com/viruseye/

2. European Fondation for the improvement of living and working conditions (2001), *European Surveys on Working Conditions : 1990, 1995 and 2000*. Available : <http://www.eurofound.ie/working/surveys.htm>.

3. Un sondage (Ifop-février 1998) sur l'impact des NTIC sur l'organisation du temps individuel et collectif indique que 31 % des personnes interrogées citent la course au temps comme première cause du stress. Le stress apparaît largement alimenté par l'émergence des nouvelles technologies qui incitent au « toujours plus vite », pour 63 % des personnes interrogées. On assiste en quelque sorte à une explosion de la temporalité : il n'y a plus de priorité, mais une succession d'actions difficiles à hiérarchiser qui entraîne une dispersion mentale.

4. Dans l'étude conduite du 5 janvier au 4 février 1998 par l'Institut Gallup réalisée en 1998 sur les 1 000 plus grandes entreprises de Grande-Bretagne, les salariés passaient ainsi près d'une heure par jour à gérer les messages électroniques (169 courriels environ). 28 % des personnes interrogées se sentent submergées, et ce sentiment augmente à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie (près de 35 % des cadres et dirigeants). Ainsi, avec la multiplication de ces outils de télé-

activités ou s'interrompre sans cesse pour entreprendre une autre tâche : répondre à sa messagerie par exemple) ; les dysfonctionnements techniques et aléas (déjà mentionnés plus haut), l'exigence de flexibilité au travail (de polyvalence - travailler sur différents outils aux logiques différentes -, d'autonomie, de responsabilisation, de travail en équipe) ; l'insuffisance de la formation et l'inadéquation des environnements aux activités professionnelles et aux opérateurs (Daujard, 2001, Merllié & Paoli, 2001) ; autant d'éléments déjà illustrés dans les parties précédentes.

Le contenu des tâches a également évolué, puisque l'équilibre entre la routine et les problèmes à résoudre a été rompu. En effet, avant la dernière révolution technologique, la majeure partie du travail était routinière : cela donnait une certaine stabilité et une certaine identité au poste de travail et à son occupant. Aujourd'hui la partie routinière a été automatisée et déléguée à la machine qui est devenue, par la force des choses, la prothèse cognitive de l'individu ou son palliatif technique (Lecocq, Ledru, Sizaire, & Tiquet, 1991). L'opérateur n'a donc plus pour lui que la gestion des situations critiques, des incidents dont les raisons sont souvent très complexes compte tenu de la sophistication actuelle des machines (Merle, 1992). La variabilité des solutions s'est également accrue : là où il y avait deux solutions possibles, il y en a maintenant plusieurs dizaines. Le stress du diagnostic, de l'incident à anticiper ou de la réparation à faire en très peu de temps est devenu un aspect non négligeable du travail moderne (Leplat, 1985 ; Reason, 1993). Parmi les manifestations possibles de ce surmenage, Frese et Hesse (1995) font état du « syndrome d'épuisement mental », qu'ils décrivent comme le fait « qu'une personne se [sente] fatiguée physiquement, qu'elle [ne soit] plus capable de s'identifier avec son travail et qu'elle [ait] le sentiment que son idéal, ses idées ou son potentiel ne peuvent plus se réaliser » (p. 10). Cela peut s'exprimer par la baisse de motivation et de productivité et par l'augmentation du taux d'absentéisme et de troubles psychosomatiques (baisse de la vigilance, susceptibilité...).

En somme, avec l'avènement des nouvelles technologies de travail, la charge de travail devient « de moins en moins physiquement exigeante, et de plus en plus mentalement contraignante » (Gaussin, 1993). L'opérateur est obligé de comprendre non seulement le fonctionnement du système dont il a la charge, mais également celui des outils qui l'assistent. De plus, le flux mais aussi la diversité des informations générées requièrent des traitements supplémentaires pour sélectionner, interpréter et harmoniser les données.

En apportant de nouvelles perspectives, ces technologies créent aussi de nouveaux problèmes. Elles en changent la nature, les déplacent sur un autre plan et requièrent du coup des qualifications originales pour réguler les problèmes.

communication, « la grande majorité des gens est confrontée à un phénomène de zapping, consistant à passer d'un sujet à un autre, d'un interlocuteur à un autre, d'un problème à un autre » (Ettighoffer & Blanc, 1998). De la sorte, le temps de travail devient très fragmenté, la réflexion plus difficile à mener, la concentration impossible à trouver et les risques de superficialité, un vrai danger (42 % étaient interrompus dans leur travail presque toutes les dix minutes).

D'après ce tableau, les technologies ont la capacité d'affecter avantageusement et positivement l'ensemble des modes de travail et l'organisation même de l'entreprise : rationalisation des processus, mise en réseau et création de pôles de compétences et d'excellence, mutualisation des ressources, flexibilité et souplesse du travail, assistance à l'utilisateur pour des tâches répétitives complexes et/ou rébarbatives, diminution des charges physiques... Selon certains auteurs (Champeaux & Bret, 2000 ; Gozlan, 2002), l'avènement de ces systèmes coïnciderait même avec l'émergence d'un modèle de travail tourné vers l'excellence ; c'est-à-dire que les comportements professionnels seraient favorablement influencés par le fonctionnement des technologies elles-mêmes. Rapidité, autonomie, efficacité, curiosité, partage, initiative, responsabilité, apprentissage... seraient quelques-unes des compétences directement engendrées par l'usage des TIC. Ce qui expliquerait l'enthousiasme des entreprises pour ces dispositifs : « Les adopter ne représente plus une opportunité, mais une obligation. Il ne s'agit plus de savoir si on va y aller, mais comment on va y aller, c'est-à-dire avec quelle stratégie, quels investissements, quels objectifs » (Champeaux & Bret, 2000). Or la ferveur techniciste dont font preuve les entreprises peut sembler excessive, ou du moins partielle à certains égards.

En effet si, convenablement pensées et implantées, ces technologies ont toutes les chances d'améliorer effectivement les conditions de travail et de favoriser le déploiement de nouvelles aptitudes (nous y reviendrons plus largement dans la troisième partie), elles peuvent aussi aboutir à des dérives lorsqu'elles sont mal conçues, appliquées ou utilisées. Ce sont ces dysfonctionnements qui vont plus particulièrement nous intéresser dans la partie qui suit.

II. LA NATURE DES MUTATIONS DANS LE TRAVAIL

II. 1. DE NOUVELLES MODALITÉS DE STRUCTURATION DE L'ACTIVITÉ ?

L'impact des nouvelles technologies sur l'organisation du travail peut tout d'abord se mesurer par les degrés de liberté que ces dispositifs laissent à l'opérateur pour gérer son activité. Sur ce point, trois niveaux d'analyse peuvent être déclinés qui, sans s'opposer, soulignent toutefois différents aspects d'une réalité complexe¹ (fig. 1) :

1 / Pour les uns (Cavestro, 1987 ; Léchevin, Le Joliff, & Lanoë, 1993 ; Jeantet, Tiger, Vinck, & Tichkiewitch, 1996), ces nouveaux dispositifs réduisent considérablement les marges de manœuvre du salarié en accen-

1. Précisons que la mise en opposition de ces thèses et de ces auteurs est purement théorique. Les idées et les concepts que nous exposons ne peuvent refléter entièrement les approches que les chercheurs ont développées à des périodes différentes et sur des mutations technologiques ou organisationnelles, elles-mêmes spécifiques et complexes. Leur point de vue serait plus nuancé et sans doute moins catégorique que ce que suggère notre taxonomie. Il faut plutôt voir ces emprunts comme des inspirations ou des cadrages théoriques qui nous permettent de proposer une grille de lecture des possibles effets des technologies sur l'organisation du travail.

II.4. DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Les technologies peuvent enfin accompagner ou accentuer certaines transformations organisationnelles majeures, tels l'éclatement de l'entreprise ou la mise à distance du salarié par le télétravail.

II.4.A. *Vers une entreprise éclatée*

La mise en réseau de l'entreprise a pour effet d'élargir ses frontières virtuelles : on parle alors d'« entreprise étendue », avec l'externalisation et la délocalisation comme conséquences possibles (Berard & Veaux, 1996). Son fonctionnement repose sur une organisation en réseau construite sur la base de partenariats et médiatisée par les technologies de l'information. Ce mode de gestion conduit l'entreprise à se recentrer sur certaines activités (en fonction de leur valeur et de leur coût) et à externaliser les autres. En d'autres termes, on cherche à alléger les salariés de tâches à faible valeur ajoutée, pour qu'ils se focalisent sur le cœur de leur métier.

Dans une recherche effectuée sur l'évolution des compétences bancaires liées au développement des technologies, Bobillier Chaumon, Dubois et Retour (2002) montrent comment la banque électronique contribue à élargir les limites virtuelles des établissements bancaires pour faire du client un utilisateur final de ces systèmes d'information. L'objectif est de l'amener à réaliser sa propre prestation bancaire à la place du guichetier. Un transfert de compétences s'opère ainsi par le biais du réseau numérique entre ce dernier et le client : les opérations basiques sont déléguées à l'internaute (le virement, la consultation de compte, la collecte d'informations sur les produits financiers, la souscription, les simulations... tout se fait en ligne). Délesté des tâches opérationnelles de bas niveau, l'employé dispose de davantage de temps et de ressources pour s'investir dans de nouvelles compétences liées aux services : conseil commercial et relation clientèle. La réorganisation physique des agences (divisées en espace d'accueil et en automates bancaires) témoigne d'ailleurs de ces transformations.

II.4.B. *Vers la délocalisation du salarié : le télétravail*

Autre conséquence possible de la numérisation de l'entreprise, le travail à distance (ou télétravail) qui conduit cette fois à une profonde intrication entre espace professionnel et espace résidentiel, avec des implications souvent difficiles à assumer pour le télésalarié.

Kouloumdjan, Armellio et Montandreau (1997) ont suivi une dizaine de cadres télétravailleurs d'EDF-GDF sur plus de dix-huit mois. L'objectif était d'analyser dans quelle mesure le télétravail allait bouleverser l'organisation traditionnelle de leur travail ainsi que la construction du lien social. Pour cette enquête, les avis des collègues, des hiérarchiques et aussi de la famille (conjoint, enfants...) des télétravailleurs furent également pris en compte. D'une manière générale, les résultats indiquent que

le télétravail induit une nouvelle organisation du travail qui modifie le processus de lien social en introduisant la nécessité de développer une « *autonomie collaborative* » pour le télésalarié. Il doit apprendre à se débrouiller seul, à distance, tout en maintenant un lien social avec l'entreprise pour garder le contact, obtenir les informations et s'inscrire dans un collectif de travail de plus en plus virtuel. En définitive, l'individu doit avoir le souci, à la fois de se réaliser lui-même et la volonté d'agir, avec d'autres, pour réaliser un projet.

Outre ces impacts organisationnels, d'autres résultats insistent sur les conséquences psychiques et sociales de la vie du « télésalarié » (Cohen Montandreaux, 2002).

— D'abord, le télétravail bouleverse le rapport du salarié au temps et à l'espace. L'activité de travail qui était établie par un temps déterminé de présence dans un lieu symbolique, en l'occurrence les bureaux de l'entreprise, se confond maintenant avec l'existence personnelle de l'individu. La frontière entre domaine professionnel et territoire personnel se trouve dès lors brouillée et l'individu risque de sacrifier sa vie privée au profit de son travail.

L'éloignement physique (du bureau) remet également en cause la visibilité de l'apport du télétravailleur à l'activité de l'entreprise. Le fait d'être présent dans l'entreprise permet bien sûr à l'organisation d'exercer un contrôle sur le salarié, mais, plus encore, cette présence donne le sentiment de contribuer effectivement au fonctionnement de l'entreprise. Dès lors, en prenant de la distance avec son entreprise, le salarié se soustrait au regard des autres ainsi qu'à une reconnaissance professionnelle qui est moteur de l'implication et de la motivation au travail.

— Ensuite, le télétravail pose un problème administratif aux entreprises : comment évaluer le salaire d'un individu ? Le concept de rémunération est en effet associé au temps passé à travailler (35 heures). La solution envisagée est de proposer un management par projet où l'individu gère librement son temps à condition toutefois qu'il achève le projet dans les délais impartis.

Devenant plus autonome dans la gestion de son travail, le télésalarié doit aussi apprendre à nouer de nouveaux types de liens avec sa hiérarchie et ses collègues. Des compétences originales sont alors nécessaires pour mieux s'organiser, rester en contact avec son entourage professionnel et accéder à l'information nécessaire pour son travail. Souvent, comme le remarque Cohen Montandreaux (2002), les télétravailleurs ressentent une frustration, parce qu'ils ont le sentiment de perdre une partie du message ou des informations transmises, et par-dessus tout, ils craignent de ne pas pouvoir remplir totalement la mission confiée. Ce qui montre aussi combien une formation préalable au télétravail se révèle nécessaire pour permettre au futur télésalarié d'assurer à la fois cette nouvelle activité et sa place dans cette organisation hybride (entre domicile et entreprise).

— Enfin, le télétravail génère un sentiment d'isolement social chez le salarié. Ce sentiment est d'abord l'expression de la disparition du collectif de travail et des relations sociales qu'il implique. L'isolement est également lié à la perte du cadre spatio-temporel habituel du travail avec notamment l'absence d'horaires fixes, la nécessité d'une autodiscipline

stricte pour l'organisation de son travail et la disparition d'un territoire marqué dans l'entreprise : « partager un espace de travail avec des collègues, un manager, avoir un espace de travail personnel, même extrêmement réduit (un casier où l'on range son manteau) impliquent symboliquement l'appartenance à une même structure, à une même organisation, à un même groupe de travail » (Cohen Montandreaux, 2002, p. 77). Ne plus avoir d'espace à soi dans l'entreprise contribue en quelque sorte à accentuer le sentiment d'isolement et d'insécurité professionnelle de l'individu. Car l'entreprise représente aux yeux de beaucoup une sphère protectrice qui pourvoit aux principaux besoins sociaux : sécurité (protection financière et sociale), reconnaissance, estime, appartenance sociale...

Finalement, bien qu'assez peu développé¹, le télétravail induit de profonds changements dans les manières d'aborder son activité et de vivre ses relations professionnelles et familiales. Délocalisé, le télétravailleur doit apprendre à la fois à occuper une nouvelle place dans l'organisation de l'entreprise et à développer de nouveaux modes de gestion et de relations dans son activité, tout en veillant à préserver sa sphère privée. C'est pourquoi l'accompagnement et la formation des télétravailleurs paraissent déterminants pour la réussite de cette « aventure ».

III. LES APPORTS DES TECHNOLOGIES DANS LE TRAVAIL

Nous avons dressé jusqu'à présent un tableau plutôt critique de la diffusion des technologies dans les organisations modernes, en soulignant les dérives auxquelles elles pouvaient mener. Pour autant, de nombreuses applications (*dans les secteurs médicaux, bancaires, industriels...*) attestent des différents services que peuvent rendre ces dispositifs dans les domaines de la supervision, de l'assistance ou du conseil. Plus que de simples outils, ces environnements technologiques permettent à leurs utilisateurs d'être plus efficaces, efficaces et performants que dans des situations non informatisées.

Les résultats qui vont être présentés soulignent les apports de ces technologies dans divers types d'activité : la prise de décision, l'assistance aux conduites humaines, le management des individus et la gestion de l'entreprise.

III.1. UNE PRISE DE DÉCISION OPTIMISÉE

La revue de questions réalisée par Cledy (2000) sur l'utilisation des technologies dans le secteur bancaire montre combien le format des données présentées aux utilisateurs, via le prisme du multimédia, peut

1. Selon les services de la Commission européenne chargés des téléactivités, la France ne comptait en 1999 que 1,8 % de sa population active pratiquant le télétravail (source : <http://www.teletravailonline.com/jtd.php?reference=18>).

s'avérer critique pour procurer une information pertinente à la construction de la décision. En aidant à mieux présenter l'information, les technologies de l'information agissent sur la conduite de la prise de décision. Celle-ci s'avère généralement de meilleure qualité que celle réalisée sans l'aide de SIAD. Ces systèmes permettent aussi des recommandations auprès du client plus pertinentes, une plus grande exactitude des réponses aux questions du client et une meilleure qualité des jugements portés.

III.2. DE NOUVEAUX CHAMPS D'ACTION ET D'INTERVENTION

La fiabilité des systèmes informatiques, même si elle n'est pas totale, se révèle souvent meilleure, voire supérieure à celle des systèmes mécaniques et humains auxquels les TIC se substituent. Les technologies contribuent à rendre l'individu plus efficace en le déchargeant de certaines tâches complexes ou difficiles et en l'assistant pour des activités plus sensibles.

Les dernières innovations en matière d'assistance médicale témoignent du souci constant d'optimiser l'acte chirurgical mais aussi d'améliorer le soin et l'accompagnement auprès des malades. Ainsi, dans la télé-médecine, de nombreuses innovations sont en passe de transformer certaines professions de santé, ou en tout cas d'induire de « nouvelles pratiques médicales qui, peu ou prou, supplanteront les anciennes » (Spérandio, 2000, p. 24). Parmi ces nouveaux dispositifs (téléconsultation, téléexpertise, téléformation... ; Spérandio, 2000 ; Picard & Herniote, 2002), la téléchirurgie ouvre de nouveaux champs d'action : cette intervention chirurgicale à distance implique la manipulation de matériel chirurgical, soit via un robot, soit via un autre chirurgien moins expert. L'objectif est d'opérer à distance tout en conservant une très grande précision dans l'acte chirurgical (un robot ne tremble pas !). C'est ainsi qu'en septembre 2001 eut lieu la première opération chirurgicale à très grande distance. Un chirurgien français, localisé à New York, a pratiqué une « téléintervention » sur la vésicule biliaire de sa patiente qui se trouvait dans un bloc opératoire à Strasbourg. L'équipe de médecins et infirmiers qui entourait la patiente a introduit dans son abdomen trois canules : l'une renfermant une caméra miniature, et les deux autres des instruments chirurgicaux (pincettes et ciseaux), actionnés par des bras manipulateurs guidés par le chirurgien distant (*Libération* du jeudi 20 septembre 2001).

Cette solution présente plusieurs avantages par rapport à l'intervention humaine classique : une plus grande rapidité dans l'intervention (ne pas déplacer le malade ou le spécialiste), une précision et une maîtrise meilleures de l'acte chirurgical, un traitement intégré des données médicales par le système permettant au chirurgien de se concentrer exclusivement sur l'acte opératoire, des systèmes de sécurité encadrant l'opération, la possibilité d'une collaboration à distance entre plusieurs spécialistes pour des opérations longues et délicates, la formation à distance des personnes...

Sur un autre registre, les conditions de vie des personnes handicapées, en matière d'insertion, de désenclavement et de communication, ont été

considérablement améliorées grâce aux technologies. Par exemple, des applications visent à favoriser l'accessibilité des déficients visuels à différents types d'environnements : techniques comme les supports électroniques (tel « *l'assistant de navigation* » pour l'internaute développé par Uzan, Michel et Bastien, 2000) ou physiques comme l'espace urbain. Gaunet et Briffault (2002) d'ailleurs travaillent sur un système informatique portatif de guidage verbal qui fournit aux déficients visuels des indications et des descriptions de déplacement en temps réel par synthèse vocale. À terme, un non-voyant devrait être capable de découvrir seul de nouveaux territoires.

D'autres applications (comme le système « Edith » de Brangier & Pino, 2000) cherchent à offrir à de grands handicapés moteurs (atteints de locked in syndrom, de tétraplégie, de sclérose latérale amyotrophique) des possibilités d'interaction inédites avec leur environnement. Sans un tel système électronique, les tâches réalisées par l'individu (écrire, communiquer, ressentir, commander, agir...) seraient impossibles.

III. 3. FAVORISER L'IMPLICATION ET LA PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX PROCESSUS ORGANISATIONNELS

S'il est vrai, comme nous l'avons indiqué dans la partie sur les excès des TIC, que la mise en réseau d'une entreprise menace les marges de manœuvre de l'individu et soulève des questions sur le plan de son contrôle ; il est vrai aussi que les compétences et l'implication du salarié dans le travail peuvent être renforcées par un environnement technique adapté.

Ces questions paraissent d'autant plus importantes que des problématiques récentes forcent les entreprises à réfléchir sur de nouvelles approches pour former et/ou accompagner leur personnel dans leur activité et leur parcours professionnel. D'abord, l'évolution rapide des systèmes de travail exige une mise à jour constante des compétences des individus. L'employabilité, valeur professionnelle contemporaine, sollicite un renouvellement constant des savoirs et des savoir-faire du salarié. La transversalité et le travail collaboratif impliquent une nouvelle forme de « pluricom pétence ». Enfin, le vieillissement des salariés¹ menace la sauvegarde et la transmission des connaissances vers les jeunes recrues. Pour toutes ces raisons, les opérateurs ont besoin d'acquérir et de renouveler régulièrement leurs connaissances ou, à défaut, d'être mieux soutenus dans leur travail par tout un arsenal d'assistants techniques performants. Ces derniers ont pour objectif de réduire les temps d'apprentissage et de supporter le travail en fournissant des moyens (procédures, démarches, outils...) pour maintenir les situations de travail à un haut niveau de performance, d'efficacité et de sécurité.

1. Ce que les spécialistes décrivent sous le terme de *papy-boom* : dans le secteur bancaire par exemple, les 40-54 ans représentent 61 % des effectifs, les moins de 35 ans ne sont que 20 %. Selon les projections de l'APEC (association pour l'emploi des cadres), entre 40 000 et 60 000 cadres pourraient faire défaut chaque année jusqu'en 2010, tous secteurs confondus. (Source : *Entreprise et carrières* (septembre 2002) « Papy Boom : À qui profiteront les départs à la retraite », n° 635, p. 14-21).

Ces dispositifs, qui étaient surtout présents dans les tâches de supervision (salle de contrôle), de pilotage (avion, train...) ou encore de maintenance (pour l'aide au diagnostic technique) (Ribert & Brangier, 2000), tendent à se généraliser aux activités professionnelles plus classiques. C'est le cas du *groupware* qui cherche à améliorer le travail collaboratif. Ce collectif permet à des personnes associées dans un même contexte professionnel d'exercer un travail coopératif à distance, en mettant à leur disposition des méthodes, procédures et logiciels informatiques.

Mais plus qu'un simple assistant fonctionnel et technique, cet outil est au cœur de profonds changements pour l'entreprise : le partage des connaissances, la transmission des savoirs et des informations et le décloisonnement des services et des individus. Il fournit un espace virtuel où des groupes de production, de réflexion transversaux peuvent interagir par un traitement et un partage efficace de l'information et de la connaissance (Duval & Jacot, 2000, p. 25). On parle alors d'entreprise « qualifiante » ou « apprenante ».

Aussi, comme le remarque Sperandio (2000, p. 20), ces dispositifs ont le mérite d'avoir permis en quelques années « une diffusion ouverte de l'information sur le réseau [en donnant] un accès et une visibilité à des données et à des personnes qui, sans elles, n'auraient jamais été possibles ».

Dans nos critiques, nous avons fait également état que l'usage d'assistants techniques pouvait réduire la part d'action directe que l'opérateur exerçait sur le processus dont il avait la charge. En effet, alors que la compétence de l'opérateur se construit au travers d'une pratique concrète du système, on risquait, en réduisant cette pratique, d'entraver l'acquisition d'expertise qui contribue pourtant à la sécurité et à un niveau d'efficacité (Grosjean, 1999).

Pourtant, les récentes innovations en matière de formation professionnelle montrent que l'emploi des nouvelles technologies (avec la réalité virtuelle comme assistant à l'enseignement) participe au contraire à l'acquisition et au renforcement des savoir-faire : les opérateurs peuvent appréhender le geste avant de le pratiquer. Du plus, ils ont la capacité d'observer ce qui ne peut être vu dans la situation professionnelle effective (par exemple, le bain de fusion en soudure invisible à l'œil nu).

Pour certaines activités, les enseignements en 3D se révèlent même moins chers, plus sûrs et plus efficaces que des méthodes traditionnelles. Surtout lorsque le métier implique la justesse du geste et la rapidité de l'exécution, ou que l'apprentissage doit se faire autour des erreurs et des tâtonnements. Le système FIACRE par exemple apprend aux conducteurs de TGV à changer les aiguillages dans un univers virtuel. Il vient en complément d'une formation traditionnelle qui s'avère coûteuse, laborieuse et risquée, car il faut bloquer une voie de TGV. On peut également citer le cas des technologies « haptiques » (technologies qui procurent des sensations par le toucher, et notamment par le retour de force) qui laissent les médecins s'entraîner à des exercices de réanimation sur des mannequins ou à des opérations sensibles.

En faisant varier artificiellement les paramètres de la situation de travail, l'opérateur expérimente et perfectionne non seulement ses conduites professionnelles mais apprend aussi les limites de son métier.

III.4. AMÉLIORER L'EFFICACITÉ AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE

Plus haut, nous avons relevé tout un ensemble de coûts possibles générés par les dysfonctionnements techniques (pannes, virus, courriels à traiter...). Or, bien utilisées, ces technologies donnent lieu à des gains de productivité importants pour l'entreprise.

La mise en place de technologies (EDI¹, Worflow entre autres) est souvent l'occasion pour l'entreprise de repenser ses processus internes selon deux objectifs : d'une part, rationaliser, automatiser et si possible éliminer les fonctions répétitives et routinières dans le but de minimiser les coûts et de fiabiliser les fonctions ; d'autre part, contribuer à l'amélioration de la prise de décision stratégique (Duval & Jacot, 2000).

L'enquête de l'ANACT (1999) auprès de plusieurs entreprises utilisatrices des systèmes EDI et Worflow indique que ces systèmes apportent une plus grande productivité de l'organisation administrative (saisie unique, diminution des dépenses de papier, de téléphone, de courrier, de télécopie, gain de place), qu'ils réduisent les délais dans la gestion de la trésorerie et des stocks (réactivité, suppression des pénalités de retard) et qu'ils diminuent les erreurs de ressaisie (qui peuvent s'avérer désastreuses pour la relation clientèle et coûteuses par les procédures correctives).

De même, des enquêtes récentes commencent à chiffrer les gains obtenus avec les TIC dans les différentes fonctions de l'entreprise, comme la fonction ressource-humaine (e-RH) (Markess International², 2002). Les responsables RH interrogés signalent : une réduction des coûts liés à la recherche d'information (90 % des répondants), un allègement des coûts de gestion des demandes de congés (89 %), une diminution des coûts annexes (papier, distribution, déplacement, téléphone) à hauteur de 85 %, une simplification des cycles de recrutement (80 %), etc.

En somme, pour peu qu'elles soient bien employées et acceptées par les salariés, ces technologies font émerger des sources de profit non négligeables pour l'entreprise. Seulement, se posera toujours le problème humain de la requalification et de la gestion prévisionnelle des personnels dont l'activité est prise en charge par ces dispositifs technologiques. En effet, que faire d'un agent administratif dont le travail de saisie des congés sera directement effectué par le salarié, *via* un Worklow ? L'organisation doit, dès lors, être capable de préparer ces mutations afin de proposer des parcours professionnels adaptés à chaque individu.

1. L'EDI (Échange de données informatisées) est le transfert de données structurées par des moyens électroniques entre les ordinateurs des partenaires de cet échange, sur la base de « messages » normalisés, prédéfinis par les partenaires.

2. Markess International (2002), *E-RH : Solutions et valeur ajoutée pour les entreprises*, Available : <http://www.markess.fr/>

IV. LES TECHNOLOGIES : ENTRE RISQUES ET OPPORTUNITÉS ?

Il est sans doute excessif de penser, comme ont pu l'affirmer certains auteurs, que la centralisation des données, l'automatisation du traitement et l'accélération des décisions suffisent à elles seules à accroître la performance de l'entreprise et l'efficacité de son capital humain. Adopter des technologies n'est pas un gage de performance. Elles y contribuent certainement en en déterminant certains effets.

Stigmatiser les technologies est tout aussi abusif dans la mesure où, comme on l'a vu, elles peuvent améliorer l'efficacité et la performance de l'individu tout en favorisant son implication et son intégration dans des environnements variés. Ainsi, s'il est vrai que les charges sensorielles et mentales ont augmenté, il est vrai aussi que les charges physiques ont diminué. De même, si la mise en réseau de l'entreprise est, par certains aspects, contestable et dangereuse, il faut reconnaître aussi que les individus ont un accès ouvert à des sources et ressources variées de l'entreprise.

Plus que les technologies elles-mêmes, ce sont surtout les conditions de leur développement, de leur implantation et de leur utilisation qui vont être responsables des effets plus ou moins bénéfiques sur l'organisation.

Ces technologies ne sont en effet que de nouveaux tuyaux qui en remplacent d'autres : l'informatique classique et l'automatisation n'ont-elles pas déjà montré leur capacité à supplanter rapidement des services qui étaient assurés par d'autres voies traditionnelles ? Par ailleurs, l'accès (illimité et indifférencié) à l'information n'est synonyme ni de complétude, ni de maîtrise de cette information. C'est la manière dont elle est reliée, commentée, mise en scène, interprétée... en un mot contextualisée qui donne sens à l'information. Le contenant, si performant qu'il soit, n'assure pas la qualité du contenu. De même que ce contenant peut lui-même devenir une entrave au travail lorsqu'il se substitue à des processus qui, en temps normal, fonctionnaient déjà mal : ainsi, des gens qui ne voulaient pas communiquer entre eux ne le feront pas davantage sur le forum de discussion d'un intranet. De même que la formation assistée par ordinateur (E-learning) se révèle inefficace quand elle impose un intermédiaire technique (interface) peu ergonomique entre l'apprenant et la connaissance dispensée.

On ne peut donc jeter l'anathème sur ces technologies. En dépit de certaines dérives observées dans leur utilisation et dans leur mise en œuvre, elles peuvent se révéler d'extraordinaires assistants qui vont non seulement optimiser l'activité humaine, mais offrir aussi de nouvelles opportunités à l'entreprise : réorganisation de l'entreprise, communication ouverte et simplifiée, simplification ou allègement du travail, développement des compétences et partage de l'information... À défaut d'être indispensable, l'apport d'une technologie peut être appréciable.

CONCLUSION

Cet article proposait une réflexion sur les nouvelles modalités de travail médiatisé par les technologies de l'information et de la communication. Les transformations que connaissent aujourd'hui les organisations, sous l'effet de la médiatisation de nombreuses activités, initient de nouveaux usages, reconfigurent des pratiques préexistantes ou les transforment profondément.

À partir des travaux de terrain, nous avons cherché à montrer comment et jusqu'à quels points ces mutations techniques pouvaient entrer en résonance avec différentes dimensions (collectives, cognitives et socio-organisationnelles) de l'activité professionnelle ; notamment, en jouant sur les marges de manœuvre des acteurs (par des systèmes prescriptifs, flexibles ou discrétionnaires) ; en requérant des modèles conceptuels et coopératifs inédits, en introduisant l'immatériel et le relationnel au cœur de l'activité et, enfin, en intensifiant, dans certains cas, la charge mentale des utilisateurs.

Considéré souvent comme une voie ouverte pour trouver des réponses innovantes aux problèmes des entreprises (concurrence, internationalisation...), le processus de médiatisation engagé interroge inévitablement sur la place et le sens du travail dans l'organisation. Ce n'est donc pas la fin du travail qui est interpellée, mais son éclatement, l'accroissement de la diversité de ses formes, ses changements et ses représentations. De même, de nouvelles approches des rôles et des repères professionnels s'amorcent sous l'impulsion (mais pas uniquement) des TIC. Elles ont comme point commun de mettre l'être humain encore plus au centre de l'efficacité de l'entreprise qu'il ne l'a jamais été. Pour autant, toutes ces transformations ne sont pas automatiques. Il n'y a pas de déterminisme technologique : une nouvelle technologie n'impose pas en soi un seul type d'organisation ou de modèle du travail, mais en rend possible diverses formes. C'est bien l'usage et non pas les caractéristiques intrinsèques de la technologie qui va en déterminer les effets.

Il convient donc de mettre en perspective les déterminants humains, socio-organisationnels et technologiques pour appréhender les changements en œuvre dans les activités professionnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- Alter, N. (1996). *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris : PUF.
- Bellier, S., Issac, H., Jossierand, E., Kalika, M., & Leroy, I. (2002). *Le E-Management : vers l'entreprise virtuelle ?* Paris : Éditions Liaisons.
- Berard, D., & Veaux, S. (1996). *Télétravail et nouvelles formes de travail*. Dossier documentaire de l'ANACT. Montrouge : ANACT.
- Bobillier Chaumon, M. E. (1992). *Intervention psycho-ergonomique sur le poste informatisé des gestionnaires de retraite* (rapport d'étude). Université de Metz : IRCANTEC / Caisse des Dépôts et Consignations - Département de Psychologie.

- Bobillier Chaumon, M. E. (1998). Changements techniques et évolution des compétences. *Connexions, les compétences professionnelles*, 70, 165-180.
- Bobillier Chaumon, M. E. (1999). *Les transferts d'apprentissage dans le cadre des transferts technologiques informatiques*. Thèse, Université de Metz.
- Bobillier Chaumon, M. E., Hing-ip, W., & Noceir, S. (2000). La collaboration homme-machine dans le domaine de la sûreté nucléaire. Communication présentée au *XI^e Congrès de Psychologie du travail et des Organisations*. Rouen, septembre.
- Bobillier Chaumon, M. E., Dubois, M., & Retour, D. (2002). *Étude des compétences actuelles et futures lors d'une activité de conseil-client par l'intermédiaire d'un système d'information : Analyse psycho-ergonomique de l'utilisation de la banque électronique* (rapport de recherche complémentaire II). Paris : Ministère de la Recherche.
- Brangier, E., & Pino, P. (2000). La sclérose latérale amyotrophique : approche ergonomique d'une assistance technique à des malades en fin de vie. *Le Travail Humain*, 63, 171-190.
- Cavestro, W. (1987). Nouveaux langages. Nouveau travail. In P. Bernoux, W. Cavestro, B. Lamotte, & J.-F. Troussier (Eds.), *Technologies nouvelles. Nouveau travail* (pp. 71-74). Paris : BDS.
- Champeaux, J., & Bret, C. (2000). *La cyber entreprise. 10 clés pour une approche intégrale des nouvelles technologies de l'Information et de la Communication dans l'entreprise*. Paris : Dunod.
- Cledy, J.-L. (2000). L'impact de l'utilisation des applicatifs et les répercussions de l'usage de l'Internet sur l'activité du conseiller financier. Communication présentée au *Colloque de l'Association information et management (AIM). Systèmes d'information et changement organisationnel*. Montpellier, France, novembre. Available : <http://www.aim2000.univ-montp2.fr./fr/index.html>.
- Coat, F., & Favier, M. (2000). La réalité de la virtualité : le cas des équipes virtuelles. Communication présentée au *Colloque de l'Association Information et Management (AIM). Systèmes d'information et changement organisationnel*. Montpellier, France, novembre. Available : <http://www.aim2000.univ-montp2.fr./fr/index.html>.
- Cohen Montandreaux, V. (2002). L'exercice de l'activité en télétravail : approche psychosociologique. *Cahiers de notes documentaires*, 186, 75-80.
- Daujard, E. (2001). Le stress collectif : un risque professionnel. *Performances, stratégies et facteur humain*, 1, 18-22.
- Davezies, P. (1991). Élément pour une classification des fondements épistémologiques d'une science du travail. Communication présentée au *Colloque de la société française de psychologie*. Clermont-Ferrand, France, novembre.
- Dejours, C. (1993). Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel. *Éducation permanente : comprendre le travail*, 116, 47-70.
- Ducau, L. (2000). Gestion de l'innovation, NTIC et soutien des activités cognitives : une étude sur le programme d'Ingénierie assistée par ordinateur au Technocentre Renault. Communication présentée au *Colloque de l'Association information et management (AIM). Systèmes d'Information et changement organisationnel*. Montpellier, France, novembre. Available : <http://www.aim2000.univ-montp2.fr./fr/index.html>.
- Duval, G., & Jacot, H. (2000). *Le travail dans la société de l'information*. Paris : Éditions Liaisons.
- Ettighoffer, D., & Blanc, G. (1998). *Le syndrome de chronos : du mal travailler au mal vivre*. Paris : Dunod.
- Fischer, G. N., & Brangier, E. (1990). Implantation d'un système expert : stratégie d'appropriation et changement organisationnel. In J.-L. Lemoigne,

- & P. Bourguine (Eds.), *L'économie et l'intelligence artificielle* (pp. 89-94). Paris : AFCET.
- Frese, M., & Hesse, W. (1995). Analyse psychologique du travail des développeurs. *Forum Logiciel*, 2-10.
- Gaussin, J. (1993). Transfert de technologies : évolution des concepts et applications. In P. Gosuelon, & M. Moulin (Eds.), *La psychologie du travail à l'aube du XXI^e siècle* (pp. 357-362). Paris : Édition EAP.
- Gaunet, F., & Briffault, X. (2001). Méthodologie de spécification pour un système informatique de guidage verbal : le déplacement des déficients visuels en ville. Communication présentée aux *Journées d'étude en psychologie ergonomique*. Nantes, France, octobre.
- Gozlan, G. (2002). *Manager.net. Intégrer les activités Internet dans l'entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Grosjean, V. (1999). *Assistance à la conduite dans les situations dynamiques. Influence de la construction d'une perspective temporelle sur la performance experte*. Thèse, Bruxelles, Université de Liège.
- Gilbert, P., & Gonzalès, D. (2000). Les progiciels intégrés et la GRH. Quand l'ambiguïté des enjeux est fonctionnelle. *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, 59, 26-33.
- Guillevic, C. (1993). *Psychologie du travail*. Paris : Nathan Université.
- Jacot, H., & Duval, G. (2000). *Le Travail dans la société de l'information*. Paris : Éditions Liaisons.
- Jeantet, A., Tiger, H., Vinck, D., & Tichkiewitch, S. (1996). La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit. In G. de Terssac & E. Friedberg (Eds.), *Coopération et Conception* (pp. 87-100). Toulouse : Octarès.
- Karsenty, A. (1994). Le collecticiel : de l'interaction homme-machine à la communication homme-homme. *Techniques et sciences informatiques*, 13, 105-127.
- Karsenty, L., & Brézillon, P. (1995). Coopération homme-machine et explication. *Le Travail Humain*, 58, 289-310.
- Kerjean, A. (2000). *Les nouveaux comportements de l'organisation*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Kouloumdjan, M. F., Armellio, L., & Montandreaux, V. (1997). La dimension sociale du télétravail. *Performances humaines et techniques. Le Télétravail*, 86, 12-25.
- Lacroix, G., & Burnier, M. (1995). L'informatique comme représentation du social. Communication présentée au 10^e Colloque européen en informatique et société (CREIS) : Responsabilités sociales et formation des acteurs de l'informatisation. Belgique, Namur, juin.
- Lasfargue, Y. (1993). *Robotisés, rebelles, rejetés*. Paris : Les Éditions de l'Atelier.
- Lasfargue, Y. (1995). L'informatique repart 20 ans en arrière. *Le Monde informatique* (édition du 15 juin 1995).
- Léchevin, J.-P., Le Jolliff, G., & Lanoë, D. (1993). Vivre les nouvelles technologies : Perception et vécu de la charge de travail et de l'organisation du travail. *Cahier Travail et Emploi*, 56, 4-18.
- Lecocq, P., Ledru, C., Sizaire, P., & Tiquet, P. (1991). À propos des prothèses cognitives. In J.-P. Caverni, C. Bastien, P. Mendelsohn, & G. Tiberghien (Eds.), *Psychologie cognitive : modèles et méthodes* (pp. 217-241). Grenoble : PUG.
- Leplat, J. (1985). *Erreur humaine, fiabilité humaine dans le travail*. Paris : Armand Colin.
- Lojkine, J. (1992). *La révolution informationnelle*. Paris : PUF.
- Maggi, B. (1996). Coopération et coordination : enjeux pour l'ergonomie. In J.-C. Sperandio (Éd.), *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain* (pp. 11-25). Toulouse : Octarès.

- Malglaive, G. (1994). Compétences et Ingénierie de formation. In F. Minet, M. Parlier, & S. de Witte (Eds.), *La compétence. Mythe, construction ou réalité* (pp. 153-167). Paris : L'Harmattan.
- Merle, V. (1992). La reconversion des adultes peu qualifiés : dimensions sociales, dimensions psychologiques. In V. Merle, F. Ginsbourger, & G. Vergnaud (Eds.), *Formation et apprentissage des adultes peu qualifiés* (pp. 29-41). Paris : La Documentation française.
- Merllié, D., & Paoli, P. (2001). Les conditions de travail en Europe : l'enquête 2001 de la fondation européenne de Dublin. *Performances, stratégies et facteur humain*, 1, 18-22.
- Mulhmann, D. (2001). Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations. *Sociologie du Travail*, 3, 327-347.
- Perrin, P., & Gensollen, M. (1992). *La Communication plurielle. L'interaction dans les téléconférences*. Paris : La Documentation française.
- Picard, F., & Herniote, S. (2002). *Les nouveaux services apportés par les réseaux informatiques en milieu hospitalier : description, enjeux & impacts*. Mémoire de Master Telecom. INSA de Lyon, Centre des Humanités.
- Pierrou, A. (1999). Contribution à l'étude de la médiation pédagogique dans l'enseignement/apprentissage à distance médiatisée par un outil synchrone : la visioconférence. Communication présentée au 7^e Colloque de la Recherche de l'intergroupe des Écoles centrales. Lyon.
- Prader, T. (1995). Les nouvelles formes du travail. *Le Monde initiative* (20 septembre).
- Prax, J.-Y. (2000). *Le guide du knowledge management*. Paris : Dunod.
- Reason, J. (1993). *L'erreur humaine* (J.-M. Hoc, trad.). Paris : PUF (édition originale, 1990).
- Ribert, C., & Brangier, E. (2000). L'usage et l'efficacité des aides à la maintenance en télédiffusion. *Le Travail Humain*, 63, 331-352.
- Sperandio, J.-C. (1996). L'homme face aux changements du travail contemporain – Réflexion sur le rôle des ergonomes. In J.-C. Sperandio (Éd.), *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain* (pp. 3-11). Toulouse : Octarès.
- Sperandio, J.-C. (1988). *L'ergonomie du travail mental*. Paris : Masson.
- Sperandio, J.-C. (2000). Les NTIC. Impacts ergonomiques chez l'utilisateur. Implications pour l'ergonomie. Communication présentée au Congrès de la SELF. Toulouse, France, septembre.
- Terressac G. de, (1990). La genèse des savoir-faire. *Les savoirs professionnels : Travail, idéologies pratiques*, 9, 133-145.
- Terressac G. de, (1992). *L'autonomie dans le travail*. Paris : PUF.
- Uzan, G., Michel, G., & Bastien, C. (2000). Documents électroniques : quelles approches et quels outils pour leur consultation. Communication présentée à la *Journée thématique BrailleNet' 2000 : Livre numérique ; Enjeux pour les personnes handicapées visuelles*. Available : <http://www.brailletnet.org/bv/livre-numerique/actes/uzan.htm>.
- Vergnaud, G. (1995). Introduction. *Performances humaines et techniques*, 75/76.

RÉSUMÉ

Cet article fait le point sur un certain nombre d'innovations techniques qui touchent le monde professionnel et insiste sur les nouvelles façons d'envisager le travail. Présentées à la fois dans l'industrie et le tertiaire, ces technologies posent des problèmes nouveaux liés à l'émergence de nouvelles pratiques professionnelles et au développement de conduites de travail originales.

Nous tenterons de montrer comment ces mutations techniques peuvent entrer en résonance avec les différentes dimensions de l'activité du salarié ; en modifiant ses marges de manœuvre dans le travail et en requérant des modèles conceptuels, relationnels et organisationnels au travail d'un autre type.

Mots-clés : *Psychologie du travail, Technologies de l'information, Conduite du changement.*

Manuscrit reçu : février 2002.

Accepté par G. Karnas après révision : octobre 2002.

Le Directeur de la publication : J.-M. Hoc

Imprimé en France, à Vendôme
Vendôme Impressions - Groupe Landais
ISSN 0041-1868
ISBN 2 13 053602 6 — CPPAP n° 66 081 — Impr. n° 50127
Dépôt légal : juin 2003
© Presses Universitaires de France, 2003
6, avenue Reille, 75014 Paris

PARTIE 2

SOUFFRANCES MAL-ETRE ET VIOLENCES

*Les regards, compassionnels vis-à-vis
des uns et accusateurs vis-à-vis
des autres*

CHAPITRE 3

LES
ORGANISATIONS
PRODUCTRICES D'INCOMPETENCE

LES ORGANISATIONS PRODUCTRICES D'INCOMPETENCE

Yves Frédéric LIVIAN¹³⁵

Un courant des "*Critical Management Studies*" consiste à étudier la face cachée des organisations. Partant du point de vue que l'organisation développe un discours positif sur elle-même, et que la littérature managériale met toujours en avant les succès et les héros, ce courant s'attache au contraire à décrire et analyser les erreurs et les échecs¹³⁶. L'intention n'est pas de faire du spectaculaire en pointant du doigt avec une joie sadique les points noirs du management. Elle est de rééquilibrer le champ du management en en donnant une vision plus réaliste, plus proche du vécu des acteurs (qui, eux, voient la face cachée sans toutefois pouvoir toujours en parler librement). Cette analyse des résultats non conformes aux intentions des acteurs a son histoire en sociologie (R. Boudon et l'analyse des "effets pervers", Ch. Perrow et les "accidents normaux"). Elle se développe aussi en philosophie à travers l'analyse de l'erreur (Chauviré et alii, 2009). Elle reste encore assez rare en gestion, si l'on excepte certains travaux sur la décision¹³⁷ et la stratégie¹³⁸.



¹³⁵ Professeur émérite à l'IAE Université Lyon 3. Il a publié de nombreux ouvrages et articles sur l'organisation, la gestion des carrières, et l'utilisation de la sociologie en gestion. Il enseigne la théorie des organisations et le management comparé dans plusieurs pays étrangers. Il a été président du comité scientifique de l'ANACT. yves.livian@laposte.net,

¹³⁶ Un exemple de ce courant est représenté par l'atelier du Congrès de l'Euram 2009 à Liverpool, qui porte sur le "mismanagement".

On se remémorera également l'ouvrage de S. Ackroyd et P. Thomson, "Organisational Misbehaviour", Sage, 1999.

¹³⁷ Voir par exemple "Why decision fail", P. Nutt, Berrett-Koehler 2002; ou en français P. Mayer "Challenger : les ratages de la décision", PUF, 2003, ou bien des ouvrages centrés sur des choix managériaux par exemple C. Kerdellant, Le Prix de l'incompétence. Les grandes erreurs en management" Denoël, (2000). Voir aussi J. Pfeffer "What they were thinking? avoiding common management mistakes", Harvard, Business Press (2007).

¹³⁸ Voir par exemple "The top 25 strategic mistakes", M. Latimer, 2001. On pourra ajouter de rares articles sur le "côté sombre" de certaines pratiques. Exemple : A. Asquin, G. Garel, Th. Picq, "Le côté sombre des projets" *Gérer et Comprendre* n° 90, décembre 2007.

L'intérêt d'une telle approche est surtout de déconstruire certains concepts et de donner à voir des phénomènes présents dans les organisations mais qui sont masqués ou sous-estimés par le discours positif. L'idée est qu'une vision plus riche et plus complète de l'organisation pourra émerger de ce regard.

Notre propos s'inscrit complètement dans ce courant, en le focalisant sur l'incompétence. Là encore, il ne s'agit pas de faire un contrepois humoristique au flot de littérature sur les compétences et leur gestion. L'objectif que nous voudrions atteindre dans cet article est de montrer dans quelle mesure et comment les organisations contemporaines (et principalement ici les entreprises du secteur concurrentiel), si elles sont parfois soucieuses de création et de gestion de compétences, produisent également de l'incompétence. Il ne s'agit pas pour nous d'établir un simple décalque "en noir", de la gestion des compétences, ni une dénonciation de l'inefficacité de la GPEC¹³⁹. Il s'agit de mettre en lumière quelques-uns des processus par lesquels les organisations actuelles, par leur stratégie et leur mode de gestion, "fabriquent" de l'incompétence, cette incompétence étant dommageable aux clients, aux usagers et aux salariés eux-mêmes.

Le point de départ possible d'une réflexion sur l'incompétence est le choc que de nombreux individus éprouvent en constatant d'une part le haut niveau de formation atteint dans nos sociétés et d'autre part les difficultés récurrentes qu'elles éprouvent à résoudre certains problèmes courants. Le même individu, persuadé de l'importance du savoir dans nos sociétés, et, peut-être "*knowledge worker*" lui-même, s'énerve devant son ascenseur à nouveau en panne, peste contre son fournisseur d'accès à Internet et s'étonne que des banquiers sérieux aient pu faire confiance à B. Madoff. Que se passe-t-il ? Comment comprendre simultanément le progrès général du savoir et les multiples dysfonctionnements qui perturbent notre vie ? Il n'y a, à notre avis, aucune maladie mystérieuse frappant aujourd'hui les organisations. Il y a bien plutôt des processus à l'œuvre qui produisent ces défaillances, et qu'il importe d'analyser.

Pour ce faire, nous proposerons d'abord une réflexion pour cerner la notion d'incompétence. Puis nous n'envisagerons que deux des formes d'incompétence, l'incompétence produite directement par une certaine conception du travail et de l'organisation (que nous appellerons "l'incompétence organisée") et celle produite par des repères professionnels insuffisants ou des routines (que nous appellerons "incompétence diplômée").

APPROCHE DE LA NOTION D'INCOMPETENCE

Les multiples cas de défaillances ou d'erreurs auxquels nous sommes confrontés, particulièrement dans le contexte de la crise financière actuelle, pourraient nous inciter à une définition extensive de l'incompétence. Aussi est-il nécessaire de baliser quelque peu le propos.

¹³⁹ Ces débats ont eu lieu par ailleurs. Voir notamment Monchatre et Rolle (2003), Dietrich (2006).

Nous pouvons commencer par cerner l'incompétence comme l'envers de la compétence. La plupart des auteurs insistent sur le fait que la compétence d'un individu ou d'un groupe n'est pas seulement détention de connaissances, mais aussi de dispositions pratiques permettant de résoudre concrètement les problèmes auxquels il est confronté. Dans ce sens, les spécialistes soulignent que la compétence est liée au contexte dans lequel l'individu opère et aux objectifs poursuivis. Elle est un construit non universel (on n'est pas compétent en général) qui définit la capacité concrète de réaliser ce qui est attendu (Lichtenberger 2006). L'incompétence n'est pas non plus forcément le manque de savoir, mais résulte du constat que l'individu (ou l'organisation) est pratiquement incapable de se comporter comme on l'attend dans une situation précise, ceci ayant des répercussions négatives sur l'exécution de ses missions¹⁴⁰.

L'incompétence n'est pas non plus à confondre avec l'erreur.

Les juges parisiens qui voulaient confirmer le maintien en détention d'un violeur récidiviste et qui ont indiqué "infirmier", rendant ainsi possible sa libération, ont commis une "erreur idiote" (disent-ils), liée d'ailleurs à l'utilisation maladroite d'un logiciel¹⁴¹. Une erreur unique n'invalide pas la compétence et les limites cognitives des êtres humains sont bien connues. Par contre, la mauvaise utilisation d'un outil met davantage sur la voie du défaut de savoir-faire, qui, lui, est constitutif de l'incompétence (même momentanée).

L'erreur répétée, montrant une inadaptation durable d'un individu ou d'un groupe aux types de problèmes auxquels ils sont confrontés est également une meilleure indication d'incompétence. Quand une entreprise réputée comme Sony est obligée de rappeler 100 000 batteries de PC en 2008 à cause d'un risque d'incendie, cela peut être considéré comme une regrettable erreur de l'assurance Qualité. Mais quand cette "erreur" est répétée à plusieurs reprises (ayant déjà coûté 500 M de dollars en 2006), il y a un signe d'un défaut organisationnel pouvant mettre en cause la compétence de plusieurs personnes ou d'un département.

Il faut également distinguer incompétence et "décision absurde" (Morel 2002). La décision absurde se présente comme une action radicale et persistante contre le but que l'acteur veut atteindre. Dans ce type de décision, l'individu "marque contre son camp" et le fait de manière récurrente. Reste qu'il faut s'interroger sur les origines de cet état de choses surprenant. Ch. Morel évoque la perte du sens de l'action. L'incompétence, au sens de défaut de savoir-faire ou d'analyse du contexte, peut aussi être une des causes de ces décisions absurdes. Mais l'incompétence peut

¹⁴⁰ Il est hors de propos de reprendre ici les débats ayant eu lieu depuis quinze ans autour de la définition de la notion de compétence. Le lecteur se reportera notamment, outre à l'Encyclopédie des RH (dir. J. Allouche, Vuibert, 2006), aux travaux d'Y. Le Boterf, Ph. Zarifian, M. Parlier, A. Dietrich, pour ne citer qu'eux, ainsi qu'aux ouvrages collectifs sous l'égide de l'AGRH dirigés par D. Retour, A. Klarsfeld, Ch. Defélix, E. Oiry.

¹⁴¹ "France Inter", le 25 octobre 2008.

aussi produire des décisions qui ne sont pas "absurdes" (au sens de Morel) : elles sont tout simplement inadaptées et marquent l'impuissance de celui qui les prend.

Par contre, un point commun entre l'incompétence et les décisions absurdes est que les deux comportent très souvent une dimension collective. Morel évoque comme sources possibles les malentendus de la division du travail, le silence sur les désaccords et les "pièges de la coordination structurée". Il en est de même pour les cas d'incompétence, qui sont souvent le fruit de processus collectifs au sein desquels causes individuelles et collectives s'articulent étroitement¹⁴².

En cas d'échec répété ou de dysfonctionnement grave, il est aussi possible de se poser la question de l'intentionnalité de l'acteur : s'agit-il d'une réelle incapacité neutre du point de vue moral, ou d'une fraude ou escroquerie, avec volonté de nuire ? Là, la frontière est délicate à établir. Dans les décisions absurdes, le "but contre son camp" est involontaire et les dégâts éventuels sont sincèrement regrettés. Les présomptions d'incompétence peuvent au contraire soulever la question de l'intentionnalité. Par exemple, un site de vente aux particuliers fait l'objet de récriminations multiples de ses clients (erreurs répétées dans les offres, non sécurisation des paiements...). La presse s'en émeut et la direction réplique en invoquant des problèmes informatiques... Sont-ils réels ou s'agit-il d'une manœuvre pour masquer des pratiques commerciales douteuses ?

Ce fournisseur d'accès à Internet qui vend un contrat et qui reçoit des rappels du client qui n'a jamais pu se connecter est-il un menteur ou tout simplement incapable techniquement de réaliser la prestation qu'il a promise à son client ? L'incompétence "pure" exclut la volonté délibérée de nuire, mais si les problèmes restent non résolus de manière durable, il sera de plus en plus difficile de croire à l'honnêteté des intentions des "incompétents"...

Après avoir très rapidement cerné quelques éléments de la notion d'incompétence, attachons-nous à analyser les processus organisationnels pouvant la produire. Cette incompétence peut être due tout d'abord à une certaine conception du travail et de l'organisation.

L'INCOMPETENCE ORGANISEE

Nous voulons signifier par là que certains modes de fonctionnement dans les organisations actuelles, conduisent à produire de l'incompétence. Nous en relèverons trois : des changements trop fréquents, des conditions de travail inadaptées et une confiance exagérée dans certains outils.

Les changements fréquents

Le "changement" est conçu aujourd'hui comme nécessaire et souhaitable. Le mot même a une connotation positive. De nombreux observateurs ont déjà souligné

¹⁴² Nous y reviendrons plus bas, § 2.

que les vagues successives de modes managériales ont fait déferler sur les entreprises de nombreuses idées, pratiques et outils qui, à peine installés, laissent place à d'autres. Cette succession de changements plus ou moins réussis laisse souvent les acteurs concernés dubitatifs sur les vertus à en attendre. Une lassitude s'instaure. Surtout, le rythme est souvent rapide et les conditions d'apprentissage défaillantes (Alter 1993).

La mobilité de l'encadrement constitue une circonstance aggravante : des promotions rapides, des mutations liées à des changements de périmètre de l'entreprise, le souci de développer une polyvalence aboutissent à ce que de nombreux techniciens et cadres changent de poste fréquemment, sans avoir toujours le temps de maîtriser réellement le contenu du poste qu'ils occupent. Pour ce qui concerne l'encadrement, on retrouve certains des traits stigmatisés avec humour par le "Principe de Peter" (Peter, Hall 1970). Ce spectacle du changement permanent, parfois superficiel, et de la mobilité de l'encadrement ajoute à la suspicion des salariés de base et favorise des attitudes attentistes, peu favorables à la mise en œuvre efficace des éventuelles innovations.

Ces changements fréquents produisent des changements ratés (autour de 50 % des cas selon les enquêtes de consultants) ou dont la mise en œuvre est chaotique. Ils suscitent une insatisfaction des acteurs eux-mêmes et de leurs clients qui s'interrogent sur la capacité de l'organisation à maîtriser ses opérations.

Des conditions de travail inadaptées

Au-delà des aspects physiques du travail, des horaires et du climat relationnel, de nombreux spécialistes attirent aujourd'hui notre attention sur le ressenti des salariés concernant la qualité de ce qu'ils font. Une première situation peut être celle du salarié confronté à un travail qu'il sait ne pas pouvoir effectuer correctement, car trop différent de ce qu'il faisait auparavant, sans avoir eu le temps et les moyens de s'y adapter. Sardas en donne un exemple dans un centre d'appel et parle de "mise en incompétence" : l'acteur ne sait plus faire et ne peut se faire aider (2007).

Des constats nombreux font état également d'un sentiment d'inadéquation entre les conditions dans lesquelles s'exerce le travail, en termes de formation, de rythme, d'effectif disponible et la qualité théoriquement attendue de la prestation. Ce n'est pas tant la qualité des conditions de travail en général qui est en cause que les conditions du "bon travail". "On est obligé d'aller trop vite", disent les infirmières. "On ne peut plus entretenir des relations satisfaisantes avec nos clients" disent les chargés de clientèle bancaires. "On nous envoie des jeunes non formés" disent certains opérateurs de production (Ughetto 2007). Les situations concrètes de travail peuvent donc déstabiliser des salariés pourtant adaptés à leur travail, et produire des ruptures de compétence, générant son cortège de stress et de sentiment de dévalorisation.

Les mutations hâtives, les reconversions non facilitées, qui accompagnent souvent les restructurations sont productrices d'incompétence.

Y. Clot a également insisté sur le fait que ce qui peut être pénible dans un travail, c'est "tout ce qu'on sent qu'on pourrait faire, qu'on voudrait faire, qu'on aurait dû faire, et qu'on ne peut pas vraiment faire" (2007, p. 23), compte tenu de l'organisation du travail, du rythme, des moyens disponibles, du manque de soutien de la hiérarchie, etc. L'hypothèse est que le fonctionnement des organisations modernes, fondé sur l'hypermotivité, le changement permanent, la tension sur les objectifs, aboutit à cette "amputation du pouvoir d'agir" pouvant déclencher des situations d'incompétence.

Une confiance exagérée en certains outils ou procédures

Le développement des procédures aide certes à l'homogénéisation des réponses organisationnelles mais peut aboutir à déresponsabiliser les salariés quand il s'agit de répondre à un problème particulier. On a souvent souligné par exemple le risque de bureaucratisation des procédures Qualité (écrire ce que l'on fait, faire ce qui est écrit) et le risque de rigidification de l'organisation qui en découle.

L'incompétence, en tant qu'incapacité de résoudre concrètement un problème pour lequel il existe des savoirs disponibles, est souvent associée au fait que l'organisation suppose la classe de problèmes résolue par la procédure et l'impossibilité de s'en écarter. Les joints des "boosters" de la fusée lançant le Challenger ont été classés une fois pour toutes comme matériels "non critiques" et la procédure empêchait de faire remonter tout problème classé de cette manière au niveau où une réaction était possible.

Par ailleurs, un nouveau courant de recherche sur la "tétrahérisation" met en lumière les risques de contradictions auxquels aboutit la multiplication des normes (Savall, Zardet, 2005)¹⁴³. L'application de normes contradictoires peut créer des situations d'incompétence.

Les procédures en général courent le risque d'être peu utilisées si l'opérateur les ayant apprises constate qu'elles lui permettent peu de répondre aux situations dans lesquelles il se trouve (Bandura 2003).

Il en est de même pour les outils issus des technologies d'information.

Il n'est pas sûr que l'usage du GPS améliore la connaissance qu'a le conducteur de la géographie du secteur qu'il traverse. Au lieu de perfectionner son expérience, l'individu se repose entièrement sur un outil qui, s'il devient défaillant, le prive de toute possibilité d'action. Certaines formes d'usage d'outils technologiques créent des processus de "désapprentissage" de l'individu. C'est l'outil qui est censé capter la compétence opératoire, l'individu doit acquérir le savoir-faire d'utilisation de l'outil mais il a délégué en quelque sorte le contenu de son intervention à l'outil. Un grand nombre de réponses organisationnelles sont fournies électroniquement (lancement d'une commande, production d'un diagnostic, mesure d'un phénomène,

¹⁴³ Voir aussi le numéro spécial de la revue sur le sujet : Bonnet, M. Joly., A., Bourion, C., (2009), *Les responsables face aux situations critiques*, Eska, 359 p.

réponse à des clients...). Les individus sont incités à se reposer sur les logiciels et n'ont d'ailleurs pas le choix de faire autrement. C'est le système électronique qui est "compétent" et les opérateurs travaillent sur le système, non sur l'action elle-même. Les salariés peuvent se retrouver dépourvus de toute possibilité d'action quand le système électronique déraile ou tombe en panne, provoquant leurs réponses embarrassées face aux demandes des usagers ou des clients (excusez-nous, c'est un problème informatique... Votre cas n'est pas intégré dans notre système... Le système dit que... Je suis désolé mais je ne peux intervenir...).

Même s'il fonctionne correctement, il peut priver certains salariés de possibilités d'action qui faisaient partie de leur compétence. Par exemple, le commercial qui avait l'habitude de proposer à son client des délais de paiement, considérant sa crédibilité, l'importance de ses commandes passées, etc., ne peut plus le faire en dehors de ce que le système informatisé lui propose.

Pour ne prendre qu'un seul exemple abondamment traité, les ERP¹⁴⁴ se révèlent souvent être un facteur de rigidité organisationnelle. Plusieurs enquêtes montrent que la satisfaction des utilisateurs est modérée après plusieurs années de mise en œuvre et que cela serait une erreur de se fier totalement à eux (Reix 1999, Davenport 2000, Rettig 2007).

L'INCOMPETENCE DIPLOMEE

D'autres processus organisationnels, liés à la formation ou aux habitudes des acteurs peuvent aussi produire de l'incompétence. Nous envisagerons trois aspects : les manques en matière de formation, les faibles repères professionnels et le rôle des routines.

Les manques en matière de formation

Le développement du discours sur la "société de savoir" cache souvent certains constats moins réjouissants sur la préparation réelle des salariés aux tâches qu'ils sont censés réaliser. Si les progrès en matière de niveaux éducatifs sont réels dans les pays industrialisés, ils ne doivent pas masquer les insuffisances, bien connues des experts mais peu divulguées, de la formation professionnelle dans un pays comme la France. De plus en plus d'emplois sont confiés à des individus ayant un niveau éducatif plus élevé que leurs prédécesseurs au même poste, signe à la fois d'une hausse du niveau de diplôme mais pas forcément d'une adéquation à l'emploi. Le développement de "non qualifiés diplômés" n'est pas forcément un bon signe (Cereq Bref n° 252, mai 2008).

L'apprentissage, dont on attend depuis longtemps une contribution au problème de la qualification de la main-d'œuvre ne se développe toujours pas aux niveaux les plus modestes. Quant à la formation continue, elle touche une minorité

¹⁴⁴ ERP : « Enterprise Resource Planning ». Progiciel de gestion intégré.

de salariés (29 % des hommes et 26 % des femmes, enquête Cereq 2000), touche peu les jeunes (1/3 des jeunes français contre 2/3 dans les pays nordiques, recherche européenne CHEERS, IREDU, décembre 2003) et concerne surtout ceux qui ont le niveau éducatif le plus élevé. Si les grandes entreprises ont des politiques de formation structurées, il n'en va pas de même pour les PME et les TPE. "L'inflation scolaire" (Duru-Bellat 2006) ne doit donc pas masquer les carences de l'orientation et de la formation professionnelles.

L'affaiblissement des repères professionnels

La notion de "métier" est souvent galvaudée dans le vocabulaire de l'entreprise. Il oppose une certaine technique (aux contours parfois flous) au projet (divisions "Métiers" par rapport aux chefs de projet). Il regroupe des activités stratégiques sur lesquelles l'entreprise décide de concentrer ses investissements (recentrage sur le "métier") mais qui peuvent correspondre à des technicités et des savoir-faire différents.

Face à ce phénomène, certains observateurs croient nécessaire de retrouver au contraire "le sens de la notion de métier" (Le Boterf 2008). Des sociologues soulignent l'aspiration de nombreux salariés à un métier reconnu (Osty 2003). C'est qu'en effet les conditions d'exercice d'un véritable métier sont rarement réunies : compréhension des compétences requises, apprentissage patient et approfondi, intériorisation de règles de qualité, guidage et conseil d'un tuteur, participation à un collectif de pairs et partage des savoir-faire... "Faire son travail comme il faut" dit un plâtrier membre d'un groupe d'étude des savoir-faire dans le bâtiment (Kalck 2008).

Certains psychologues du travail ont aussi attiré notre attention sur des dimensions plus riches et complexes que l'acception habituelle du mot dans les entreprises¹⁴⁵. Le métier, c'est quelque chose de personnel, qui m'engage en tant qu'individu et que je crois exercer de manière spécifique. Il y a bien sûr une part de prescrit, d'interchangeable, mais aussi une part d'intime. Le métier, c'est aussi quelque chose qui traverse les individus et réunit des sujets ayant ensemble des références communes. Ces sujets accumulent des savoir-faire et les transmettent. Le métier ne peut s'exercer et évoluer qu'à travers des collectifs de travail qui ont le temps d'échanger et d'arbitrer des "disputes professionnelles".

Ainsi se construisent des repères professionnels qui aident l'individu à assurer sa compétence, face aux problèmes éventuellement nouveaux et non formalisables auxquels il peut être confronté.

Ce besoin de repères n'est pas souvent satisfait par les solutions organisationnelles actuelles. Les normes de qualité sont procédurales et intègrent peu les savoir-faire réels.

¹⁴⁵ Nous reprenons ici sommairement une analyse proposée par Y. Clot (1993, 1999).

Les groupes de travail, les groupes projet sont des constructions temporaires et ne constituent que rarement des collectifs de travail enrichissants. Les attributs essentiels de la compétence collective (référentiel commun, langage partagé, mémoire collective et engagement subjectif) (Retour, Krohmer 2006) ne sont pas si fréquents.

Les grilles fournies par la GPEC¹⁴⁶ font souvent peu de place aux aspects subjectifs de l'activité, et restent à la surface de l'exercice professionnel. "*La GPEC s'enracine insuffisamment dans les contextes de travail et peine à prendre en compte les savoirs tacites, issus de l'expérience des salariés* (Dietrich 2006, p. 164)".

L'analyse réelle de l'activité, au sens où l'entendent les ergonomes, est absente de la vie quotidienne de l'entreprise, hors des cas extrêmes ou conflictuels (Roger 2007). "*Les référentiels d'activité professionnelle donnent une vision insipide des emplois, et les référentiels de certification paraissent ne pas toucher au cœur du métier*" (Le Boterf 2008).

La "skilled incompetence"

Nous reprenons et prolongeons l'idée de C. Argyris (1986, 1993) : des managers qualifiés finissent par être contre performants de manière involontaire, à cause de l'excès de confiance qu'ils ont dans leurs pratiques usuelles. Ils utilisent des routines qui ont fait leurs preuves, ne prennent plus de recul, ne réfléchissent plus et se bornent à reproduire des "scripts" habituels. L'incompétence, dans ce cas, ne repose ni sur l'absence de savoir-faire, ni sur l'excès de changement ; elle repose sur l'absence de sens critique à l'égard d'eux-mêmes et sur l'évitement systématique des conflits.

Enfermés dans leur propre discours, ils croient que leurs prophéties seront auto réalisatrices, au risque de découvrir brutalement l'inanité de leurs choix. "*Natixis sera extrêmement créateur de valeur*" (Ch. Milhaud dans les Echos, 14 mars 2006). Trois millions de particuliers achètent des actions de Natixis, foudre de guerre annoncée de la banque d'affaires. Ph. Dupont, patron des Banques Populaires fanfaronne : "*nos concurrents ont du souci à se faire*" (Le Monde, 14 novembre 2006). On sait ce qu'il en est advenu : en deux ans, le titre a perdu 80 % de sa valeur (et ceci avant la crise du début 2009).

Le développement d'une culture d'entreprise trop forte, l'absence de lieu de vrai débat, l'apprentissage de méthodes de direction trop homogènes empêchent toute remise en cause, masquent les erreurs passées et aboutissent à de mauvais choix (Finkelstein 2006, Kriegersman et alii 2007).

¹⁴⁶ Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

CONCLUSIONS

D'autres phénomènes qui dépassent l'objectif de cet article pourraient être analysés, comme contribuant à la production de l'incompétence. Le développement de la sous-traitance en cascade aboutit parfois à confier des tâches à des opérateurs non qualifiés et à un manque de contrôle de la qualité de la prestation exécutée en bout de chaîne. Certaines manœuvres stratégiques de concentration sur le métier aboutissent à redistribuer les compétences et les incompétences dans un secteur d'activité. Des stratégies de monopolisation du savoir aboutissent à un accaparement des compétences se traduisant par de nombreux dysfonctionnements éprouvés par les usagers ou les consommateurs (électronique automobile embarquée, mise aux normes des ascenseurs...). Un travail sur les organisations productrices d'incompétence amène à revisiter utilement un certain nombre de thèmes essentiels.

De toutes façons, les processus organisationnels producteurs d'incompétence agissent rarement seuls et se combinent.

Nous proposons ci-dessous un classement des sources possibles d'incompétence, aux trois niveaux individuel, collectif et organisationnel.

Individuel	Inadéquation formation-emploi
Collectif	Conditions de travail inadaptées Animation d'équipe insuffisante
Organisationnel	Changements fréquents non préparés Adoption rapide de technologies mal assimilées Mauvaise gestion des carrières Procédures inadaptées ou non appropriées Monopolisation du savoir Sous-traitance en cascade

En articulant les niveaux, c'est toute la "texture sociale" (Chauviré 2009) de l'incompétence qu'il s'agit d'analyser.

Prenons un exemple : UBS, banque suisse à la grande notoriété, reconnaît avoir perdu 38 milliards de dollars dans la crise du crédit hypothécaire américain¹⁴⁷. La compétence des dirigeants est mise en cause dans la presse. Le directeur général, confiant dans les notations de risques et dans le système de risques de la banque n'a rien vu venir. Des avertissements ne sont pas parvenus au comité de direction, où la tradition est fondée sur le consensus et l'évitement des "*sujets qui fâchent*". Il s'avère que les experts qui auraient pu intervenir étaient rassemblés dans une filiale s'occupant de nouveaux projets. Le changement de système informatique avait aussi absorbé beaucoup d'énergie, etc. On voit l'intrication de phénomènes individuels et collectifs, l'effet de changements mal contrôlés, la confiance excessive dans des procédures, l'existence de routines empêchant de voir le danger... On pourrait procéder de la même manière pour des faits plus simples. Changements incessants,

¹⁴⁷ Sources : *The Economist*, 24 avril 2008.

effacement de compétence humaine, recul des métiers et excès de confiance s'associent en général pour aboutir à des contre performances.

On peut être surpris qu'un tel sujet, d'une actualité flagrante, n'ait suscité jusqu'à présent que peu de travaux¹⁴⁸. Il n'est certes pas facile de parler d'incompétence à une époque de "société de la connaissance", de "mobilisation pour l'intelligence", de "gestion par les compétences", etc.

La littérature managériale, dans sa grande masse, développe toujours une vision optimiste, positive et normative. Les dirigeants eux-mêmes n'admettent jamais leur impuissance.

Peut-être aussi l'incompétence s'est-elle installée au point d'être banalisée. Un signe en est la rareté des analyses des causes de défauts, malfaçons et dysfonctionnements sauf dans les cas de catastrophes majeures. La seule chose importante est la compensation que la victime peut en obtenir. Il faut donc définir le défaut, et ensuite l'indemniser (cf. la jurisprudence sur le BTP) et le débat est clos.

Nous croyons au contraire que, dans le cadre d'études critiques en management porteuses d'alternatives et de renouvellement, la capacité d'étonnement doit être restaurée : comment en est-on arrivé là ? Quels processus organisationnels faut-il modifier pour éviter que cela ne se reproduise ? Cette attitude serait seule à même de contribuer à des solutions concernant des domaines concrets (appropriation des situations de travail, qualité du dialogue professionnel, écoute de l'utilisateur et du client, conception d'outils mieux ancrée dans le réel...).

Des recherches pourraient être entreprises dans ce sens. Elles pourraient d'abord revenir sur des cas d'échecs ou de dysfonctionnements graves pour en mieux comprendre l'origine. Mais cela ne suffit pas : la plupart des problèmes se déroulent en "régime de croisière", là où l'incompétence est comme masquée par les routines.

La notion de "risque d'incompétence" devrait être avancée, permettant d'envisager de manière préventive les effets de pratiques pourtant courantes mais dont on peut parfois mesurer les effets néfastes. Citons comme exemples l'achat et l'introduction rapide de logiciels, la mobilité excessive de l'encadrement, la mise à la retraite prématurée de certains experts, la sous-traitance générale et systématique...

"Étudier les cas où s'est produit quelque anomalie ou échec (...) nous aide à déchirer le voile aveuglant de la facilité et de l'évidence, qui dissimule les mécanismes de l'acte (...) réussi" (J. Austin, 1994, cité par Ch. Chauviré 2009, p. 9).

¹⁴⁸ La *Revue Internationale de Psychosociologie* a réuni 37 recherches et témoignages sur ce sujet en 2008 dans son numéro 34 (306 p.) et 2009 dans son numéro 36 ; (357 p.)

BIBLIOGRAPHIE

- ALTER N. (1993). La lassitude de l'acteur de l'innovation, *Sociologie du Travail* n°4.
- ARGYRIS C. (1986). Skilled incompetence, *Harvard Business Review*, septembre.
- ARGYRIS C. (1993). "Beware of skilled incompetence" *R & D innovator* vol. 2, n°10, octobre.
- ASHFORD B., FIELD Y. (1998). "The mindlessness of organisational behavior", *Human Relations*.
- AUTIER F. (2008). *Anti-bible des ressources humaines*, Pearson.
- BANDURA A. (2003). *Auto efficacité*, Bruxelles, de Boeck.
- BONNET, M. JOLY., A., BOURION, C., (2009), Les responsables face aux situations critiques, *Revue Internationale de Psychosociologie* 37, Eska, 359 p.
- CHAUVIRE Ch., Ogien A. et Quéré L. (2009). *Dynamiques de l'erreur*, Paris, EHESS.
- CLOT Y. (1995). *Le travail sans l'homme ?*, Paris, La Découverte.
- CLOT Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- CLOT Y. (2007). L'approche de la psychologie du travail in "Prévention du stress et des risques psychosociaux", *Etudes et Documents ANACT*, séminaire des 26-27-28 novembre 2007.
- DAVENPORT T. (2000). *Mission critical : realizing the promise of enterprise systems*, Haward Business School Press.
- DIETRICH A. (2006). *Critiques de la gestion par les compétences*, Encyclopédie des RH, Paris, Vuibert.
- DURU-BELLAT I. (2006). *L'inflation scolaire*, Paris, Seuil.
- FINKELSTEIN S. (2006). Why smart execution fail ; four cases studies of how people learn the wrong lessons from history, *Business History*, avril, vol. 48.
- KALCK P. (2008). Les savoir-faire des métiers du bâtiment, *NEF Cereq* n° 27, janvier.
- KERDELLANT C. (2000). *Le prix de l'incompétence, les grandes erreurs en management*, Paris, Denoël.
- KRIEGERSMANN B., KLEY T., SCHWERING M. (2007). Making organisational learning happen : the value of creative failures, *Business Strategies Series*, vol. 4, Issue 4.
- Le BOTERF G. (2008). *Repenser la compétence : quinze propositions*, Paris, Eyrolles.
- LICHTENBERGER Y. (2006). *La gestion des compétences : une nouvelle régulation du marché du travail*, Encyclopédie des RH, Paris, Vuibert.
- MONCHATRE S. ET ROLLE P. (2003). La compétence, une construction sociale en question in Dupray A., Guitton C. et Monchatre S., *Réfléchir la compétence*, Toulouse, Octarès.
- MOREL Ch. (2002). *Les décisions absurdes*, Paris, Gallimard.
- NOËL Ch., GRUMB B. (2009). *Pourquoi les managers se trompent-ils ?* Gualino.
- OSTY F. (2003). *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, PUR.
- PETER L., HALL R. (1970), *Le principe de Peter*, Paris, Stock.
- REIX R. (1999). Les technologies de l'information, facteur de flexibilité ? *Revue Française de Gestion*, mars-mai.
- RETOUR D., KROHMER C. (2006). La compétence collective, maillon-clé de la gestion des compétences in *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, chapitre 7, Paris, Vuibert AGRH.
- RETTIG C. (2007). The trouble with entreprise software, *Sloan Management Review*, august.
- ROGER J.L. (2007). *Refaire son métier. Essai de clinique de l'activité*, Ramonville Saint-Agne, Eres.
- ROSENZWEIG Ph. (2009). *Les mirages du management*, Vuibert.
- ROUX-DUFORT CH., RAMBOATIANA (2009). *Vive l'incompétence*, Pearson.
- SARDAS J.C. (2007). "La dynamique identitaire globale", in "Prévention du stress et des risques psychosociaux", *Etudes et Documents ANACT*, séminaire des 26-27-28 novembre 2007.
- SAVALL H., ZARDET D. (2005). *Tétra normalisation : défis et dynamiques*, Paris, Economica.
- UGHETTO P. (2007). *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Lyon, ANACT.

Cet article est disponible en ligne à l'adresse :

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=LHS&ID_NUMPUBLIE=LHS_152&ID_ARTICLE=LHS_152_0201

Travail, modulation et puissance d'action

par Philippe ZARIFIAN

| L'Harmattan | *L'Homme et la société*

/2 - N° 152

ISSN 0018-4306 | ISBN 274757590X | pages 201 à 227

Pour citer cet article :

– Zarifian P., Travail, modulation et puissance d'action, *L'Homme et la société* /2, N° 152, p. 201-227.

Distribution électronique Cairn pour L'Harmattan.

© L'Harmattan. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Travail, modulation et puissance d'action

Philippe ZARIFIAN

Cet article est sous-tendu empiriquement par sept années d'enquêtes dans des grandes entreprises de service, complétées par des enquêtes plus courtes dans des entreprises industrielles. Toutefois, ce matériau empirique n'est pas directement exposé ici. Il est sollicité pour concrétiser tel ou tel développement. L'objectif est de contribuer à modifier le regard porté sur le travail, ou, plus exactement, de le renouveler ; voir le travail, avec des concepts, une perspective et un regard décalés d'avec les manières habituelles de le considérer. Bien entendu, renouveler ce regard est lié au fait que le travail change lui aussi, mais c'est moins les mutations en soi du travail qui m'intéressent ici, que l'occasion qu'elles offrent de décaler notre manière de voir le travail salarié, de le penser, d'en parler.

Je me limiterai à cinq thèmes.

Le passage de la société disciplinaire à la société de contrôle par modulation

Le point de départ est donné par Michel Foucault et son modèle de l'enfermement disciplinaire, dont il a théorisé la genèse dans l'institution de la prison moderne et de l'hôpital psychiatrique au XVIII^e siècle, et qui peut être étendu au principe de l'émergence d'une véritable société disciplinaire. Formes institutionnelles, techniques de disciplinarisation des corps et des esprits, ensemble de savoirs spécialisés (le savoir psychiatrique par exemple), dispositifs de contrôle, le modèle de la prison ou de l'hôpital psychiatrique peut être étendu à l'invention de *l'usine*.

Usine, sous-tendue tardivement par le savoir taylorien, dotée de l'unité théâtrale de temps, de lieu, d'action.

L'Homme et la Société, n° 152-153, avril-septembre 2004

Unité de temps : imposition de la discipline des horaires et du débit (productivité des corps et de leurs mouvements et spécialisation de l'attention intellectuelle).

Unité de lieu : assignation à des postes de travail et alignement coordonné des postes : chaque poste est l'équivalent d'une cellule, avec, au sein des ateliers, des postes d'observation tenus par des agents de maîtrise pour exercer la surveillance. Le poste de travail n'est pas qu'un lieu. Il est un moule qui prétend coller à la peau de l'ouvrier et une imposition de normes économiques, normes que l'ouvrier doit, au moins partiellement, incorporer, intégrer dans les mouvements mêmes de son corps.

Unité d'action : co-dépendance des tâches imposées par un collectif coordonné. Et donc co-présence des ouvriers au sein du corps collectif de l'usine.

Cette unité théâtrale comporte, comme tout espace-temps disciplinaire, ses modalités de résistance : le jardin secret de l'ouvrier à son poste de travail, les communications semi-clandestines, la réappropriation partielle des mouvements du corps à l'occasion des variations qui échappent à la prescription, les angles morts de la surveillance, etc. Cette résistance a fini par être coiffée par un vaste édifice de « relations professionnelles » et de garanties collectives, mais qui masque l'oppression autant qu'il la limite.

Or, ce modèle de l'usine et de la qualification par le poste de travail a eu beaucoup de mal à s'imposer dans la pratique. Au XIX^e siècle, une longue résistance des ouvriers, directement issus des corporations artisanales et des paysans, à la nouvelle discipline d'usine, et une domination concrète des marchands qui ont préféré utiliser le modèle de la manufacture dispersée (par coordination de micro-ateliers domestiques), plutôt que l'institutionnalisation de l'usine, en particulier au sein de l'industrie textile, alors dominante. Ce n'est que tardivement, beaucoup plus tardivement qu'on ne le dit souvent, et alors que son invention conceptuelle et son prototypage étaient déjà acquis de longue date, que l'usine aura pu s'imposer comme forme dominante de l'activité industrielle en France, non sans une sévère défaite du syndicalisme de métier (dont on trouve l'équivalent aux États-Unis). Il faut attendre le lendemain de la seconde guerre mondiale pour que le modèle de l'usine se généralise et entame sérieusement le modèle du métier ou les formes sociales paternalistes qui combinaient univers salarié, activité paysanne ou artisanale, et relations domestiques dans les zones rurales. Il faut garder en mémoire ces temps

historiques qui font qu'un modèle d'oppression et ses résistances internes parviennent à s'imposer (et à trouver quelques défenseurs tardifs, faisant actuellement l'apologie des « trente glorieuses » et d'une société salariale imaginée à l'état pur).

Il faut dire que la naissance de la sociologie du travail, en France, a été très marquée par l'étude du monde ouvrier d'usine, voire d'atelier (si l'on tient compte du fait que les services fonctionnels, pourtant typiques du développement du taylorisme, ont été alors très peu investigués). Une sociologie du travail en entreprise — et non en usine ou en atelier — a eu, jusqu'à aujourd'hui encore, beaucoup de mal à s'imposer de manière marquante dans le milieu de la sociologie du travail, sans doute à cause d'une confusion entre « sociologie de l'entreprise » et « sociologie du travail en entreprise ».

Or, à peine généralisé, voici que le modèle disciplinaire entre en crise et en décomposition. On mesure beaucoup mieux aujourd'hui à quel point le modèle taylorien d'organisation et de qualification ne se confond aucunement avec le rapport social capitaliste. Il n'en représente qu'une phase déterminée et limitée d'existence, comme n'a cessé d'y insister Michel Freyssenet dans ses écrits sur la division du travail.

Il s'agit, plus généralement et dans le tournant actuel, pour reprendre les propos de Gilles Deleuze, d'une crise généralisée de la société disciplinaire et de toutes les institutions qui la concrétisent : famille, école, prison, asile... Et maintenant usine (ou son équivalent : les grandes concentrations de bureaux dans le tertiaire administratif). La crise de la famille traditionnelle a probablement été l'élément déclencheur d'une décomposition profonde et généralisée de la société disciplinaire, entamant désormais d'incessants mouvements de réformes (la réforme de l'école en est devenue l'exemple type...). Il s'agit, sur le fond, de la même crise, du même mouvement. On bascule, du modèle de la prison, à celui de la circulation contrôlée à l'air libre ; de l'exécution des tâches au surf sur les vagues de l'incertain ; de la prescription directe au contrôle d'engagement.

Les murs tombent, un certain souffle entre dans les lieux de travail comme dans les familles, ces lieux éclatent. On passe de l'usine, fermée, tangible, durable, à l'entreprise, abstraite et floue, sans cesse en transformation et reconfiguration, précaire. Le concept pour rendre compte de ces transformations n'est pas la flexibilité, mot pauvre en signification, mais, selon l'intuition de

Deleuze, *la modulation*. On passe du moule rigide à la combinaison auto-déformante.

Développant cette intuition, je voudrais montrer les différentes formes et facettes de déploiement de cette modulation :

— modulation du temps, la plus connue : modulation des horaires de travail, des moments d'engagement dans le travail salarié ;

— modulation de l'espace : extensibilité et variété des lieux d'exercice du travail, déplacements et usages des lieux de transports, développement important, réel et potentiel, des outils de travail mobiles et de communication à distance (téléphone mobile, ordinateur portable, mails, etc.) ;

— modulation de l'activité : variabilité de l'intensité de l'engagement dans le travail salarié, diversification des engagements eux-mêmes, interpénétration entre activités personnelles et activités pour l'entreprise... ;

— modulation, au moins partielle, de la rémunération, sous forme de parts variables liées aux performances de l'individu, d'intéressement aux résultats de l'entreprise...

Cette modulation ne peut être complète : les contraintes du travail socialisé, interdépendant, nécessitent toujours des moments de co-présence et de coordination directe des actes de travail. Derrière ces différentes facettes de la modulation, il importe de prendre en considération l'essentiel : *la modulation de l'engagement subjectif*, qui devient matière à contrôle, comme matière à prise de liberté. Ce basculement vers la société de contrôle par modulation a été opéré, pour partie, à l'initiative des employeurs, en correspondance avec une nouvelle période du capitalisme. Mais, et je vais y revenir, il correspond aussi à une « demande sociale » forte, à une vague de fond qui touche la société dans son ensemble, et dont on peut faire clairement remonter l'origine à la fin des années soixante.

Cela suppose une modification profonde dans les modalités de contrôle du travail salarié : non plus le contrôle de tâches emprisonnées dans des mini-cellules (les postes de travail), mais un contrôle périodique, fondé sur la relation objectifs/résultats, qui emprunte explicitement au modèle du cadre. C'est moins d'ailleurs la modalité de ce contrôle, qui existait de longue date pour les populations de cadres, que son mode d'exercice et sa généralisation qui importent. Car le cœur de ce contrôle repose sur une idée simple et d'autant plus forte : *rendre des comptes périodiquement*.

Rendre des comptes, c'est un fonctionnement que je qualifierai « à l'élastique ». Si le salarié peut se déplacer à l'air libre, et tirer sur l'élastique pour échapper à un contrôle direct, sortir partiellement de l'unité théâtrale de l'usine dont j'ai parlé, il existe une force de rappel. Force de rappel qui peut être brutale, au moment où il s'agit de rendre des comptes (d'évaluer un résultat), avec un risque de rupture de l'élastique, donc de chômage, ou de mise au placard. Par ailleurs, et pendant toute la période où l'individu tire sur l'élastique, en jouissant d'un certain déplacement à l'air libre, expérimentant sa capacité à surfer sur l'incertain (la fameuse autonomie dans le travail), il doit exercer une autodiscipline sur son propre engagement. Il n'a pas un chef sur le dos pour lui dire quoi faire et comment. Il doit se forcer soi-même à travailler sans hiérarchie physiquement présente. Ce modèle de contrôle par modulation n'est pas actuellement généralisé. Il n'a pas vocation à se substituer entièrement au modèle de l'enfermement disciplinaire. Mais il gagne du terrain en tendance, et se combine, de manière très variable, à l'ancien modèle (qui résiste et s'exacerbe, par ailleurs, comme il en est dans toute situation de crise. Cela se voit, partout où se maintiennent les dispositifs tayloriens).

Il serait faux, en même temps, de réduire le principe de la modulation à une simple forme de contrôle. Car, en même temps, elle représente la concrétisation d'une aspiration à la liberté, à la brisure des enfermements physiques, affectifs, intellectuels. Par la modulation, les individualités d'aujourd'hui aspirent à acquérir du pouvoir sur la conduite de leur propre vie, sur la diversification de leurs expériences, de leurs engagements. C'est une « aspiration » qui monte et se réactualise à chaque nouvelle génération. Et c'est ce mouvement profond qui engendre une multiplicité de négociations d'un nouveau type entre employeurs et salariés, entre salariés eux-mêmes, négociations qui échappent en large partie au jeu traditionnel des relations professionnelles entre employeurs et organisations syndicales. Négociations décentralisées, multiples, elles-mêmes modulées.

Bien entendu, les rapports de force varient et donnent des résultats différenciés. Plus le salarié est isolé, plus il plie sous un rapport de force défavorable. Mais on aurait tort de penser, par exemple, que la modulation du temps de travail n'est réalisée qu'à l'initiative du patron, et pour servir ses seuls besoins de « flexibilité ». Il monte, depuis le milieu des années quatre-vingt, une demande de modulation exprimée par les individualités qui

entendent recombinaison l'entrelacement entre vie professionnelle salariée et vie personnelle, qui relativisent l'engagement dans le seul travail salarié, demande largement méconnue par les organisations syndicales qui n'ont pas su en organiser la négociation collective (sinon pour l'intermittence du spectacle, forme avant-gardiste, dont on mesure mieux actuellement les enjeux).

De là viennent aussi les modulations qu'on voit se développer dans l'usage de l'accès à l'information et aux connaissances. Les informations, par exemple, en entendant par information une donnée différenciatrice qui autorise une nouvelle prise de forme dans les compétences du sujet, peuvent être recherchées et utilisées par le salarié pour plusieurs raisons :

- pour réaliser un travail placé sous contrôle hiérarchique à distance, répondre à ce contrôle de conformité sur la base des informations dont il dispose, qu'il doit utiliser et alimenter, avec la force périodique du rappel de l'élastique (du résultat), élastique incarné, par exemple, par des applications informatiques que le salarié « alimente » ; pour soutenir une communication au sein de communautés d'action, renouvelant les formes de la coopération dans le travail ;

- pour soi, pour se développer à titre personnel.

Le contrôle par modulation peut être dur, fonction des résultats que l'employeur impose d'atteindre. Les enquêtes sur les conditions de travail montrent clairement une montée de l'intensification, particulièrement forte là où se manifeste une combinaison du contrôle disciplinaire classique et du contrôle d'engagement. Mais l'aspiration à la libre disposition de soi et au déploiement de sa puissance d'action est « dure » elle aussi, résistante.

Comme l'indiquait magistralement Michel Foucault, à la fin de sa vie, là où il y a oppression, c'est qu'il y a circulation de liberté. Selon sa formulation, « s'il y a des relations de pouvoir à travers tout le champ social, c'est parce qu'il y a de la liberté partout ».

Paradoxalement, c'est la résistance qui engendre l'oppression, avant que l'oppression ne fasse retour sur le besoin de résistance. C'est là l'un des fils qui traversent la réalité sociale d'aujourd'hui et génère une forme nouvelle de conflictualité (à défaut de conflits ouverts et institutionnalisés). C'est une tendance sociale qui s'individue et se redéploie sur un axe de recherche de formation de collectifs, à partir de cette individuation, collectifs que je propose de nommer : *des communautés d'action*.

On fait une erreur profonde en pensant que les employeurs dominent sans partage. Ils savent pertinemment qu'une partie de la réalité du travail et de la subjectivité des salariés leur échappe. Ils ne cessent de s'en inquiéter et de multiplier les enquêtes pour garder une certaine connaissance de ce qui s'engendre comme pensée et aspirations dans les mailles du filet du contrôle d'engagement. Les salariés d'aujourd'hui sont beaucoup moins acquis à l'entreprise qui les emploie que les salariés d'hier ne l'étaient à leur usine. Mais il est vrai que les nouveaux rapports de force sont encore loin d'être parvenus à se constituer. Ils ne se manifestent qu'en secret, par des multiplicités discrètes non visibles socialement ou par des mouvements sociaux sporadiques. La sortie des repères de la période précédente de la condition salariale est difficile. Elle peut entraîner, paradoxalement, bien des nostalgies concernant la société disciplinaire. On peut s'opposer à une prison, y rechercher des compromis, y organiser des résistances collectives. Mais comment s'opposer à un élastique ? Il faut alors revenir au travail.

Le travail comme conduite d'un advenir

Je voudrais repartir des développements opérés dans mon précédent livre, *Temps et modernité*, dans lequel j'avais longuement analysé la double figure du temps.

1 — Le temps spatialisé, celui symbolisé et outillé par l'usage permanent de l'horloge, de la montre, etc., permet d'encadrer et de discipliner le travail salarié, comme il offre la possibilité d'autodiscipliner sa vie personnelle au sein des interactions sociales, d'organiser des rendez-vous, etc. Mais la caractéristique centrale de ce temps spatialisé, qui est à la base des calculs dominants de productivité (tant de produits réalisés, ou de ventes effectuées, dans un temps spatialisé donné), ne dit strictement rien du contenu du travail, de sa qualité. La qualité du travail est enfermée dans une mesure quantitative, abstraite, qui l'enserme et le presse, qui reste totalement muette sur son contenu transformateur. Le temps abstrait est matériellement présent. Il s'agit d'une abstraction agissante, témoignant de la permanence du rapport social capitaliste, permanence qui a précédé et dépasse de loin le seul taylorisme. Ce temps abstrait se trouve fortement remobilisé aujourd'hui dans la notion de « délai », donc d'écart entre deux dates, la datation se substituant de plus en plus à la mesure du mouvement, permettant, en particulier, de mettre sous tension du

temps abstrait (du délai) les travaux explicitement intellectuels que le taylorisme parvenait mal à contrôler dans leur mouvement interne.

2 — Pour, par-delà le temps spatialisé, que ce soit sous la forme du débit ou du délai, « voir » le travail dans sa qualité concrète et singulière, dans son épaisseur professionnelle et éthique, il faut mobiliser un autre concept de temps : le temps-devenir, temps que Bergson appelle « durée ». Il est le temps de la mutation, de la transformation à laquelle le travail humain contribue en agencement avec des dispositifs techniques et des combinaisons d'activités humaines, le temps de la différence qualitative entre l'avant et l'après. Dans le temps-devenir, le présent de l'acte de travail est toujours en tension entre un passé déjà passé, mais présent dans les puissances causales du réel, comme dans la mémoire des humains, et un futur encore à venir, qu'on ne peut prévoir, mais qu'on peut anticiper, sur lequel on peut poser des conjectures.

Le concept de devenir est profondément différent de celui d'avenir : nous devenons toujours au présent, mais au sein de cette tension qui tire dans les deux sens, vers le passé mémorisé, vers le futur anticipé. Le présent est la phase la plus condensée de la mémoire, la phase permanente pendant laquelle le devenir se scinde en deux, se déplace en tension d'avec lui-même.

Si l'on considère la qualité du travail (le travail comme action concrète), nous voyons mobilisés à la fois :

— *Le passé mémorisé* : l'histoire professionnelle dans laquelle on s'insère, la mémoire personnelle qui s'est formée intensivement autour des événements passés et de la manière dont on s'est comporté face à eux, les savoirs incorporés de manière plus ou moins consciente, dans le corps et la pensée, etc. ;

— *Le futur anticipé* : les conjectures que l'on pose sur les résultats et effets de notre travail, le sens qu'on y projette, l'attention au destinataire de ce que l'on vise à produire, etc. ;

— En tension entre les deux, au présent des actes de travail, des actions, *la conduite orientée et polarisée de la transformation du réel*, souvent confrontée à une trame d'événements, obligeant à d'incessantes rectifications ;

— Enfin, *un processus d'évaluation permanent*, au sein duquel on s'interroge sur la validité des actes que l'on mène. Aussi bien sur leur qualité intrinsèque, et sur les effets qu'ils vont produire, en ayant conscience qu'il s'agit de conduire (provoquer et accompagner) des transformations, des mutations qui ont un

impact social. Transformations de la matière pour un ouvrier, transformation de la condition d'un client pour un salarié d'une entreprise de service...

La mobilisation de ce temps-devenir, c'est ce que j'ai proposé d'appeler « le temps du travail », par distinction d'avec « le temps de travail ». Je pourrais mobiliser plusieurs exemples, pris dans des secteurs d'activité très différents. Par exemple, l'ouvrière, dans une entreprise fabriquant des bracelets de montres de qualité, conduisant l'advenir du bracelet pour tel client, sollicitant sa mémoire professionnelle, anticipant ce qu'elle va produire en fonction de l'esthétique et de la fonctionnalité du bracelet (ce bracelet et non un autre), réagissant aux micro-événements engendrés par la variabilité d'une matière vivante (les peaux de crocodile en particulier), conduisant et orientant ses actes. Il s'agit d'une autre vision du temps. Mais aussi d'une autre vision de la performance. Cette dernière ne réside plus, principalement, dans le débit, le rendement, le délai, mais dans la réussite de la mutation ainsi conduite. Dans la réussite d'un devenir anticipé quant à son futur, et au sein duquel l'initiative humaine, la vraie liberté de la puissance de pensée et d'action des sujets peut se déployer. *Travailler, comme conduire un advenir*. Et avoir présent à l'esprit les destinataires de ce travail, les effets que ce travail va produire.

Il va de soi que les deux conceptions du temps, les deux constructions auxquelles elles donnent lieu, sont elles-mêmes en tension : tension permanente entre la discipline du temps spatialisé et la puissance auto-productrice du temps-devenir. Le contrôle par modulation est une tentative, pour les employeurs, de réinscrire le temps-devenir dans des moments spatialisés intenses dont ils cherchent à contrôler l'enveloppe (le début et la fin de l'activité du salarié, le délai, cet espace temporel entre deux moments de datation), à l'occasion desquels il s'agit de rendre des comptes, non seulement sur des résultats, mais sur l'usage de son temps (temps juridiquement placé sous domination de l'employeur) : combien avez-vous produit (ou vendu) durant ce délai ? Ou encore, selon une autre version, avez-vous respecté les délais projetés ? L'employeur interroge, calcule les outils de gestion, nomme les parts variables du salaire, toujours pris dans sa vision de la productivité-débit en tant qu'elle matérialise une baisse de coût par unité de marchandise (baisse du coût salarial par unité de produit marchand, donc augmentation de la marge interne de l'entreprise), sans lien avec la valeur de service engendrée pour les destinataires.

L'approche à partir de la durée, du temps-devenir, modifie le regard que l'on peut porter sur les modes de division du travail. Ces derniers ont, en effet, été vus et conçus sous le regard de l'espace : la division en fonctions spécialisées (fonction commerciale, fonction production, fonction marketing, etc.), en métiers et/ou en emplois au sein de chaque fonction, en tâches au sein de chaque emploi, ressort toujours d'une conception spatiale, la division appelant toujours son complément : la coordination et/ou coopération entre travaux divisés.

La division du travail est censée configurer des lieux, à partir desquels et dans lesquels opèrent les spécialisations et les apprentissages correspondants. Les remises en cause de la division fonctionnelle et la promotion des organisations transversales ne modifient pas le primat de l'approche par l'espace. Lorsqu'on parle, par exemple, d'organisations transversales, du type des organisations par processus, on utilise toujours la métaphore spatiale, en inversant simplement l'ordre des priorités : on place l'horizontal, et donc les problèmes de coordination et/ou coopération entre fonctions et métiers, avant le vertical. Les mots utilisés, comme celui de « décloisonnement », symbolisent bien ce primat maintenu de l'espace et du temps spatialisé qui lui correspond (un temps du mouvement sans mutations qualitatives, posé de l'extérieur de lui-même sur le travail, un pur temps de flux, dont Ford rêvait déjà).

Or, nous pouvons jeter un tout autre regard, qui part de l'axe de la durée, considérée en tant que telle. Nous pouvons considérer ce que je propose d'appeler : *la temporalisation du travail*.

Prenons l'exemple d'une organisation par projet pour la conception d'une nouvelle boîte de vitesses chez Renault, en coopération avec Peugeot. Formellement priment les métaphores spatiales : l'équipe-projet est réunie sur un même plateau, et tout le monde se plaît à souligner les mérites d'une coopération plus étroite entre métiers différents, selon le principe d'une ingénierie simultanée et concourante. Mais quand on observe l'organisation du travail de l'intérieur, on constate que l'axe essentiel est la genèse du projet, donc la durée, le devenir du projet dans cette durée en tant qu'il se produit, qu'il prend forme et consistance. Le projet global est divisé en sous-projets par type d'organe de la boîte de vitesses. Ce qui compte, c'est à la fois l'avancement de chaque sous-projet (donc son avancée dans la durée), mais aussi leur co-implication, leur co-conditionnement.

Et le *co-conditionnement* est tout autre chose qu'une simple coordination de travaux spatialement et professionnellement séparés, tout autre chose qu'une simple coordination de flux de travaux. Chaque semaine, le directeur de projet fait une revue, soit pour faire le point sur l'avancement de tel sous-projet, soit pour traiter, dans la vision de l'avancée du projet global, les problèmes de co-conditionnement entre les choix réalisés par les différents sous-projets. Ce directeur tient à ce qu'au cours de ces réunions, soient systématiquement présentées diverses options de solutions aux problèmes rencontrés. Il le fait dans l'objectif explicite de solliciter la créativité des techniciens et ingénieurs, mais aussi pour stimuler les capacités d'anticipation quant aux effets futurs des choix en train d'être faits. On sait que, dans cette temporalisation du travail, plus le projet avance dans la durée, plus les options possibles se rétrécissent — car le projet vieillit, il prend des rides irréversibles —, et plus les connaissances sur le projet s'accroissent. Mais ces connaissances ne sont pas autre chose que le produit des explorations de problèmes et d'options, puis de solutions, qui engendrent, à chaque étape, du « nouveau » (quand bien même ce nouveau prendrait appui sur des solutions déjà éprouvées, ce qui était peu le cas dans mon exemple de boîte de vitesses, vu son caractère très innovant).

Et quand on réfléchit aux arbitrages que le directeur de projet opère, après concertation, on voit qu'il arbitre entre deux visions du temps (et de la division du travail) en forte tension : il arbitre entre durée et délai. Le délai est le contrôle du temps spatialisé, qui reste toujours présent : tenir le délai d'achèvement du projet imposé par l'entreprise, en fonction d'un certain jalonnement. La durée est, au contraire, la temporalisation d'un travail, divisé certes, mais dans ses objets d'exploration inventive et ses avancées purement temporelles. Qu'il y ait conflit entre durée et délai, c'est l'évidence même. Tout technicien ou ingénieur l'éprouve. La pression du délai, à la fois, stimule, par le conflit même, l'inventivité, mais aussi la bride en permanence, jusqu'à l'épuiser progressivement, dès lors que la date butoir s'approche de plus en plus. La gestion par projet fonctionne sur cette frustration incessante, épuisante, le délai mangeant progressivement la durée, bien que l'usage de la durée soit la source réelle de productivité de ce travail.

Il nous faut donc reconsidérer, ou pour le moins complexifier, notre vision de la division du travail, et penser pleinement la manière dont elle se déploie sur l'axe du temps-devenir. *La*

division du travail est une division entre plusieurs conduites d'advenir, qui s'interpénètrent et se co-conditionnent.

Cela conduit à repenser en profondeur la question de la coopération. Même chose pour l'organisation par processus. Ce mode de division du travail et de coopération reste malheureusement dans l'ombre, car non officiellement reconnu, ou très rarement.

Travailler, rendre service

À quoi sert le travail concret ? À *rendre service*. À engendrer une transformation dans les conditions d'activité et les possibilités d'action des destinataires (clients, usagers, publics...). Transformation qui sera soumise à évaluation, évaluation discutable, soumise à controverse.

En travaillant, nous transformons, non pas directement l'activité des destinataires, mais les conditions de son exercice. Par exemple, en installant une ligne téléphonique, on transforme les conditions de vie d'un particulier et de sa famille. Et on transforme, en même temps, ses possibilités d'action, les modalités possibles de son agir. Il peut désormais téléphoner, joindre à distance ses correspondants et communiquer avec eux, prolongeant de manière inédite le pouvoir de son corps. La téléphonie mobile engendre un service partiellement nouveau de celui de la téléphonie fixe : être joignable partout, à tout instant, modifie fortement les possibilités d'action et d'interaction entre personnes. En vendant un timbre, le guichetier vend une promesse de service (l'acheminement du courrier), que La Poste devra respecter au moment de l'usage du timbre.

Mais le service n'agit que sur les conditions et les possibilités. Il ne remplace jamais l'activité réelle des usagers au sein des modes de vie. C'est pourquoi la compétence des clients-usagers et des publics interfère de plus en plus avec et sur celle des agents. Elle interfère de manière précise à la jonction entre « conditions d'activité » et « exercice de l'activité », entre « possibilités d'action » et « possibles effectivement développés », dans l'univers des usages, interférence qui peut prendre un tour conflictuel, ou du moins problématique, lorsque le client affiche son mécontentement ou dépose une réclamation. Et lorsque les clients innovent de manière non prévue par les concepteurs de ces nouveaux services. Ne passer qu'une seule journée dans une boutique de France Telecom : cela saute aux yeux !

Revenir au travail concret, à ses modes de socialisation, à ses mutations, est un aspect essentiel, qui renoue avec Marx. Ce dernier a, tout à la fois, remarquablement analysé le développement de la condition salariale (le travail salarié), mais, en même temps, mis à jour les révolutions du travail concret et les rapports qui les animent, au sein d'une dualité contradictoire constitutive même du concept de travail. Cette dualité interne — entre travail abstrait et travail concret — a été présentée, par Marx, comme sa découverte théorique majeure, découverte encore largement méconnue.

Sur cette base, je voudrais montrer qu'on peut conceptualiser et organiser la production du service, et les rapports qu'elle engage, *selon un mouvement en quatre phases* :

Première phase : l'explicitation des effets à engendrer dans les conditions d'existence et les possibilités d'action du destinataire (un client qui veut s'équiper en téléphone, une classe d'étudiants...). Il s'agit d'une anticipation projetée, en tentant d'imaginer, d'engendrer ou d'épouser le point de vue des destinataires.

Seconde phase : l'exercice de la puissance en puissance : l'imagination du service lui-même (par exemple : la préparation d'un cours par un enseignant, ou la conception d'une installation téléphonique), phase de virtualisation. Il s'agit d'une production réelle, d'un vrai travail, utilisant des symbolisations du réel, écritures, dialogues, schémas, travail à contenu intellectuel, mais qui ne réalise pas encore le service. Il le conceptualise. Il s'agit d'une expression de la pensée, explorant diverses options (il existe bien des manières de préparer un cours, de réaliser une installation téléphonique, de produire un bracelet...), sous tension de l'enjeu représenté, signifié par les effets utiles à engendrer.

Troisième phase : la puissance en acte : la réalisation concrète du service, l'actualisation du virtuel : l'enseignant qui donne son cours, le groupe d'agents qui réalisent l'installation téléphonique... Actualisation du virtuel, dans une trajectoire d'avancée du projet, mais aussi dans l'incertitude de sa réalisation pratique, sous le coup des événements qui vont s'y insérer, et sous le regard, permanent ou futur, du destinataire, lui-même expression de jugements sociaux devenus particulièrement mobiles et flottants.

Quatrième phase : l'évaluation. Évaluation déjà présente dans le cours des phases précédentes, mais qui prend corps, se concrétise d'une manière ou d'une autre : les effets utiles recherchés ont-ils été produits, ou, si des effets différents ou décalés ont été

engendrés, que vont en penser, qu'en pensent les destinataires ? L'installation d'un accès à Internet à haut débit a été réalisée : qu'en pense le client ? Cette évaluation se personnalise, mais elle emprunte fortement à des effets de formation et de circulation des opinions, à des effets de transduction des jugements portés sur les transformations des modes de vie. Rien n'est positif ou négatif en soi. Des effets d'opinion majoritaire peuvent parfaitement porter un affaiblissement généralisé des corps et des pensées, des capacités du vivre. Le service n'est ni un mal, ni un bien, il ne relève d'aucune morale. Il est une interrogation éthique potentielle sur ce qui se trouve transformé dans les modes du vivre, sachant qu'aucune forme institutionnelle tangible, aucune habilitation ne permet aujourd'hui de poser socialement cette interrogation éthique, carence majeure de notre civilisation dite moderne (civilisation supposée « réflexive », mais incapable de s'interroger collectivement sur ses manières de vivre).

Bien entendu, dans l'évaluation, *ex-ante* et *ex-post*, est posée la question du prix pour le destinataire et du coût pour l'entreprise, donc de la valeur économique. Elle est posée en arbitrage avec les effets utiles produits ou susceptibles d'être produits. Mais il va tout autant de soi que ces arbitrages, socialement réglés dans des tarifs, ou négociés au cas par cas, n'ont de sens que si un service est rendu. C'est devenu incontournable pour les entreprises, malgré les déficiences des outils traditionnels de contrôle de gestion : pas de valeur économique durable, sans évaluation positive de la valeur de service effectivement engendrée pour une clientèle ou un public. La question de la fidélisation en est un indicateur manifeste.

Il convient de souligner *la dimension fondamentalement éthique, et non morale*, de l'appréciation sociale du service, qui donne un référent à la confrontation des jugements et évaluations sur la valeur du service effectivement engendré. Dimension éthique, qui statue sur le « bon » ou le « mauvais », par rapport aux conditions du vivre des destinataires (les étudiants, pour un enseignement ; les particuliers résidentiels pour l'installation d'une ligne téléphonique ou d'un accès à Internet ; les malades pour un traitement en matière de santé ; etc.).

La métaphore qui, me semble-t-il, illustre le mieux l'appréciation éthique, est celle de la santé du corps humain : qu'est-ce qui est bon ou mauvais pour le corps ? Qu'est-ce qui l'affecte d'une manière qui le renforce, ou d'une manière qui l'affaiblit, voire le détruit. Le poison est mauvais pour le corps, une nourriture et une hygiène de vie adaptées sont au contraire bonnes.

C'est à la fois l'expérience et la connaissance adéquate qui permettent de juger de ce qui est bon ou mauvais pour un corps donné. Bien entendu, cette métaphore possède ses limites : quand on juge de ce qui est bon ou mauvais pour le vivre personnel et communautaire de personnes humaines, le référent est souvent plus complexe, plus mobile, plus contestable que pour un simple corps humain.

Mais le principe du jugement éthique — par exemple sur le service rendu par la téléphonie mobile, ou l'effet produit par le cours délivré par un enseignant — reste identique.

Il se différencie fortement du jugement moral, qui, quant à lui, statue sur le « bien » et le « mal » en fonction de normes et règles sociales à caractère contraignant et dont le principe relève, non pas de la « santé », mais des conditions de l'ordre social (avec, presque toujours, même dans les morales laïques, un arrière-fond religieux, renvoyant à des impératifs de comportements).

La position que je défends ici est donc que *la production de service réactive les jugements éthiques et secondarise les jugements moraux*, et peut, du même coup, donner une nouvelle consistance à la vie communautaire, sur un registre complètement moderne, non traditionnel.

Mais cette position demande précision. Pour utiliser la terminologie de Spinoza, l'enjeu touche à la variation (en diminution ou augmentation) de la puissance de pensée et d'action des individualités. Et, plus les individualités parviennent à appréhender, de manière adéquate, les sources et ampleur de cette puissance (et donc, d'une certaine manière, à faire siennes les possibilités de transformation de soi et de ses propres possibilités d'action que les services recèlent), plus peut se développer une conduite libre. L'éthique, non seulement comme jugement, mais d'abord comme mode d'existence et conduite de vie, est affaire de liberté et d'émancipation. Alors que la morale est affaire de régulation des conduites et d'intégration sociale.

Noter qu'il existe une émergence forte de la question éthique pose interrogation quant à la morale : sur quoi et comment peut-elle se construire ou reconstruire, et donc à quels conflits, accords, normes juridiques, peut-elle donner lieu ?

Mon hypothèse, mais elle demanderait largement à être creusée, voire invalidée, est que la moralité des conduites tend, aujourd'hui, à se redéfinir au sein du rapport social de service, rapport qui fait se confronter producteurs et destinataires du service, rapport à partir duquel les relations entre salariés et employeurs pourraient

elles-mêmes être redéfinies et négociées. On rejoint ici la question de la modulation : bien des aspects de la modulation de l'activité de travail, à commencer par la modulation du temps de travail, interfèrent directement sur le rapport social de service, et ne peuvent être pensés et traités que de ce point de vue (quels horaires d'ouverture pour les bureaux de poste ou les agences de France Telecom ; quelle organisation de la semaine pour les cours dans le secondaire ; quelles disponibilités dans les hôpitaux, etc.). C'est au sein de ce rapport, dans la confrontation active entre producteurs et destinataires, confrontation qui, à sa manière, traverse chacun d'entre nous, que les tensions de base se nouent, et donc que des questions de régulation et d'ordre social sont objectivement posées.

Mais elles le sont avec difficulté, de manière très implicite, occulte, très peu débattue, parce que le rapport entre salariés et employeurs, autrement dit, le rapport capital-travail, occupe le devant de la scène. La conséquence en est claire : la codification des choix et compromis moraux, qui se transforment en règles de droit, et dont le droit du travail est un exemple frappant, se délite, se décompose, se trouve renvoyée au pur jeu des rapports de force, faute que l'on ait pu déplacer le référent. Le rapport capital-travail mange, absorbe et occulte le rapport social de service. L'enjeu de la modulation se réduit à un simple problème de flexibilité. La question du service est posée, mais on fait comme si on pouvait l'ignorer et rester sur des codifications industrialistes en crise, voire moribondes. Problème flagrant pour les organisations syndicales.

La manière dont des questions éthiques peuvent (pourraient) retentir sur l'édification de nouvelles règles socio-morales fait partie des tensions et débats qui traversent de multiples domaines de la sociologie du travail, et rebondit sur les systèmes (à moitié moribonds) de relations professionnelles.

C'est ce mouvement combiné en quatre phases qui, me semble-t-il, permet de renouveler largement l'approche de la productivité du travail, de modifier les évaluations faites dans les entreprises et au sein des opinions publiques, de voir autrement ce que les salariés agissants apportent et engendrent. Ce mouvement a une consistance réelle, bien que dominée par le schéma fonctionnel industrialiste. On peut l'identifier au sein de ce qui s'apparente comme « une organisation de l'ombre », temporalisée et transversale, qui double l'organisation officielle, hiérarchico-fonctionnelle, des entreprises.

Crise de la bureaucratie d'État et concept de service

L'approche de Hegel et celle de Foucault sur la bureaucratie d'État ont un point commun : le service est toujours exercice d'un « pouvoir sur », orienté du haut sur le bas. Pouvoir légitime et moral des hauts fonctionnaires sur les formes institutionnelles et individuelles de la vie sociale chez Hegel, ou bio-pouvoir, pouvoir d'un gouvernement sur la vie des populations chez Foucault, le service n'est pas autre chose que la matérialisation concrète de l'exercice de ce pouvoir (et des savoirs et techniques qui l'appuient) dans un champ donné de la vie sociale et biologique. C'est en ce sens qu'on peut dire que la bureaucratie produit du service et s'exprime dans des « politiques » (politique de la santé, politique de l'éducation, etc.). Il est de fait que ces exercices bureaucratiques « servent » : éduquer la population, développer l'hygiène et l'assistance, organiser les grandes étapes de la vie, édifier moralement les individus et élever les institutions de la société civile au sens du bien public supérieur, etc., toutes ces interventions « servent ». Mais la crise de ces modalités d'intervention, tant dans leur capacité pratique à gouverner les formes actuelles de vie, que dans leur acceptabilité, réinterroge le concept de « service ». Le service est aussi associé à un « pouvoir de » qui vient d'en bas. L'ambivalence intrinsèque aux pratiques de modulation le montre bien. Le pouvoir de contrôle à distance « sur » que réalisent les administrations est réinvesti par un pouvoir « de », une puissance, que les individualités manifestent et expriment.

J'ai été amené à caractériser le service comme une transformation réalisée dans les conditions d'activité et les dispositions d'action des destinataires. Il me semble maintenant possible de modifier une telle définition lorsqu'on regarde les choses à partir de l'action administrative.

En effet, ce qu'apporte nécessairement l'action bureaucratique d'État est qu'elle doit tout à la fois :

- porter sur des ensembles larges (des populations d'individus), la personnalisation du service rendu ne pouvant qu'être toujours seconde ;
- et posséder un référent « public ».

Or, lorsqu'on regarde cette action « par en bas », on voit, non pas des populations homogènes et disciplinées, non pas des membres insérés dans des institutions stables, non pas une atomisation d'individus supposés libres, mais des forces

intersubjectives structurées en faisceaux, en fonction des détournements de sens et de perspectives qu'elles réalisent. Prenons *l'exemple de la jeunesse* : si le comportement de celle-ci soulève de fortes interrogations, voire des inquiétudes, pour les directions d'entreprises, c'est qu'elles commencent à expérimenter le fait que cette « jeunesse » est beaucoup moins attachée à l'entreprise, voire à un métier, que les générations précédentes, tout en manifestant, à cette occasion, des exigences propres d'autonomie et d'espaces de modulation qui transgressent ce à quoi la majorité des entreprises sont préparées.

Or, on retrouve une situation similaire dans le rapport aux administrations : l'administré « moyen », celui qu'on appelle usager et qu'on appelle de plus en plus client, développe un rapport à la fois nettement plus exigeant et nettement plus distant, moins engagé, vis-à-vis des administrations qui sont supposées lui rendre des services (qui sont la concrétisation de son droit d'usager, en contrepartie des impôts, cotisations, obligations que les usagers doivent acquitter). L'idéal implicite de l'administré moyen est de ne plus rencontrer l'administration. Et, d'une certaine manière, c'est bien ce à quoi on assiste. Si nous prenons le cas des agences de l'ANPE ou des caisses d'assurance maladie, le public moyen devient autonome dans sa manière d'utiliser les services, soit en utilisant les moyens techniques mis à sa disposition, soit en prenant progressivement distance d'avec tout contact physique, voire épistolaire (ce que la carte Vitale concrétise parfaitement pour l'assurance maladie), alors que les agents de ces administrations sont confrontés physiquement à des publics de plus en plus spécifiques et difficiles, situés aux deux extrêmes : les pauvres, précaires, chômeurs de longue durée d'un côté, les entreprises offeuses d'emploi ou professionnels de santé de l'autre.

Où se situe alors le service ? Dans le soutien à l'auto-développement des dispositions d'action de ces forces qui assurent leur propre vie, grâce aux administrations, mais à distance d'elles, selon la ligne de crête étroite d'une double possibilité (qui convoque un choix politique lourd de conséquences) :

— soit celle du repli sur soi, repli sur l'auto-mobilisation des forces nécessairement limitées et fragiles d'une individualité, qui cherchera à « s'en sortir » par elle-même, au risque de s'épuiser et de se perdre, l'administration, non seulement diminuant son soutien, mais invitant cette individualité affaiblie à... se prendre en charge elle-même (ce qu'on appelle pudiquement : devenir « responsable de soi », « élaborer un projet », etc.) ;

— soit celle de l'affirmation collective de la demande d'un soutien solide à cet auto-développement, dans lequel, précisément, et pour reprendre notre proposition initiale de définition du service, ce qu'on attend de l'administration est bien qu'elle transforme les « conditions de », mais aucunement qu'elle ne se substitue aux individualités dans l'exercice de leur pouvoir (sur la vie sociale, sur leur vie).

Nous pouvons solliciter ici *l'exemple de l'université* : les débats récurrents qui l'animent montrent une ligne de clivage de plus en plus nette, qui traverse les enseignants. Il existe une double possibilité :

— d'une part, que les étudiants, livrés à eux-mêmes et à l'affaiblissement des contraintes, à la fois morales et disciplinaires, rattachés aux études par un fil de plus en plus lâche, dérivent, incapables de construire un engagement et des perspectives personnels, alors que tout est fait pour leur en imposer la nécessité (au risque d'échecs précoces). Les enseignants joueront le jeu d'un académisme ajusté : ils feront jouer les mécanismes de sélection et les jugements sévères (« ces étudiants sont nuls dans l'ensemble »), quitte à trouver des modalités de soutien ou des rattrapages latéraux pour limiter les échecs.

— d'autre part, que les enseignants (ceux qui prennent ce parti) tentent d'assurer les conditions matérielles, cognitives et éthiques, pour que ces étudiants se renforcent et s'affirment à l'épreuve de cette autonomisation, de cette modulation de l'engagement qui s'impose à eux lorsqu'ils entrent à l'Université. Agir, non pas à leur place, mais sur les conditions qui leur permettent de développer la prise de connaissance de leurs propres inclinations et désirs et de leur propre puissance de penser et d'agir, puissance toujours sous-jacente. À mon avis, dans toute discipline enseignée à l'Université, réside un enjeu de développement de la fermeté et générosité des étudiants, pour reprendre les deux affects actifs qualifiés par Spinoza, développement nécessaire pour affronter une société, tout à la fois dure et dégradée, mais aussi beaucoup plus ouverte, complexe, porteuse de potentialités que dans les époques antérieures. Ce sont des choix pédagogiques très différents et des systèmes de contrôle des études universitaires très différents également.

Il serait faux de dire qu'il y a co-production du service. Il serait plus juste de dire que s'ouvre l'hypothèse :

— soit d'un renforcement du « pouvoir de la bureaucratie sur », moins par des mesures ostensiblement bureaucratiques, que par des

effets de sélection et de marginalisation renforcés pour les individus qui, livrés largement à eux-mêmes, s'affaiblissent au fur et à mesure de leur trajectoire de vie, venant grossir les rangs de ceux qui auront, effectivement, besoin d'une relation directe, renforcée et assistancielle aux administrations publiques, qui passeront du « public moyen » au « public en difficulté » ;

— soit d'un couplage entre le soutien que les institutions publiques peuvent et doivent produire, en lien explicite avec les conditions de montée en renforcement effectif du « pouvoir de », des dispositions d'action, au sens qu'Hanna Arendt a su donner au mot « action » (agir, c'est commencer quelque chose de nouveau dans le monde).

Dans ces deux cas de figure opposés, nous quittons la période de la bureaucratie classique et donc aussi celle de l'État providence. Dans les deux cas, l'action de l'administration est importante, mais ne se substituera jamais aux enjeux sociaux qui se nouent dans les espaces de la vie au travail et de la vie privée. Agir sur les conditions d'activité, ce n'est jamais agir sur l'activité elle-même. Agir sur les conditions matérielles, cognitives et éthiques de l'accès à l'emploi, ce n'est jamais agir sur l'accès à l'emploi lui-même. Pour les administrations, du type ANPE, Sécurité Sociale ou Universités, ce n'est plus sur « la » population en général qu'il s'agit d'agir comme l'indiquait Foucault, pas davantage qu'il ne s'agit d'agiter le drapeau des grandes valeurs de la moralité universelle comme l'indiquait Hegel. Il s'agit d'agir sur et avec des forces individualisées, soit par une oppression d'autant plus forte qu'elle s'articule sur des situations d'affaiblissement matériel et/ou psychique, soit par un appui donné à un processus d'émancipation dans les différents domaines de la vie sociale et biologique dans lesquels il est légitime et attendu que les institutions publiques interviennent.

Dans les deux cas, on peut parler de « services » publics. Mais seul le second rejoint la proposition de définition du « service » (au singulier) que j'ai avancée, en dialogue avec Jean Gadrey.

La solitude dans le travail

Nous héritons, en particulier en sociologie du travail, mais aussi dans les représentations ordinaires, relevant du « sens commun », d'une image selon laquelle le travail est (devrait être, normativement) collectif, socialisé, coopératif, etc. Or, j'ai constaté, dans mes enquêtes de terrain, une montée de la solitude

dans le travail, au sens de moments importants pendant lesquels l'individu travaille seul, et donc en assume seul la responsabilité.

Ce mouvement a été enclenché depuis des dizaines d'années dans l'industrie, du fait du mouvement d'automatisation, couplé au processus de rationalisation, de réduction des effectifs. Quiconque visite aujourd'hui une usine automatisée ne peut qu'être frappé par le désert humain : par ci, par là, des petits îlots, des micro-équipes de trois ou quatre personnes, voire des ouvriers ou techniciens totalement seuls face à leurs écrans. La longue ligne de montage faiblement automatisée devient l'exception. Ce qui est vrai chez Usinor sur la supervision d'un processus l'est tout autant chez Danone sur une ligne de conditionnement ou chez Renault dans un atelier d'emboutissage ou une tôlerie. Des îlots, certes fortement coordonnés entre eux par les dispositifs techniques et les échanges d'informations, mais îlots malgré tout. Cependant, j'ai retrouvé, bien que selon d'autres modalités, la même réalité dans les activités de service.

À ceci prêt que l'individu est seul, non face à un système technique et communicationnel de production industrielle, mais face à des clients, des usagers, un public et face aux applications informatiques qui interpénètrent son activité. Le professeur est seul face à sa classe. Le guichetier de la poste est seul face aux clients qui se présentent au guichet, le conducteur de train est seul désormais (depuis que la conduite à deux a été supprimée) face à la conduite du train et aux passagers qu'il transporte, le chercheur qui doit rédiger un rapport est seul face à son ordinateur, le vendeur de France Telecom est souvent seul face à un client...

On aurait, certes, raison de dire qu'il y a, derrière chacun d'eux, le savoir d'un corps professionnel, des moments d'échanges et de rencontres, des entraides sollicitables, une coopération réelle et potentielle, etc. Mais il faut prendre au sérieux ces moments de solitude, qui, matériellement parlant, occupent une fraction considérable du temps de travail (et du temps du travail) et mobilisent la responsabilité, au double sens du « répondre de » (répondre à la tension de l'élastique) et d'« avoir le souci de » (des effets de mutation que l'activité professionnelle engendre). Je pourrais développer l'exemple des conseillers financiers à La Poste, seuls, face aux clients, dans leur petit espace (fermé ou ouvert selon les cas), au sein du bureau de poste. Il peut sembler étrange de parler de solitude, lorsqu'on est deux (un conseiller financier et un client), voire bien davantage (un enseignant face à un amphi de 300 étudiants). Mais néanmoins, cette solitude est

tangible : il n'existe pas de symétrie, de réversibilité des rôles, entre le salarié travaillant et les destinataires.

La notion de responsabilité est précisément celle qui cristallise le mieux cette solitude : l'individu est seul responsable de l'issue de la situation, quand bien même il solliciterait un réseau d'entraide. Responsable, au sens d'avoir des comptes à rendre à la direction de l'entreprise (ou de l'institution). Responsable, au sens d'avoir le souci de la réussite de ses actions face aux clients et public et/ou face au système automatisé qui peut, à tout instant, dysfonctionner... Double responsabilité, en tension interne souvent forte. Même au sein d'un réseau d'intervenants, cette part de double responsabilité solitaire, dans le présent-futur de la situation, est incontournable. Elle pourra s'exprimer juridiquement, le cas échéant (un conducteur de train, lors d'un accident grave, un médecin, qui a donné un mauvais traitement...), mais l'expression juridique éventuelle ou l'énoncé d'une faute professionnelle ne sont qu'un produit dérivé de cette montée de la responsabilité fonctionnelle et éthique (dans la tension forte entre le fonctionnel et l'éthique qu'impose la condition salariale).

J'aimerais comparer cette solitude à une monade, selon le remarquable concept avancé par Leibnitz et repris par Tarde. Une bulle, si vous préférez, qui contient en elle-même l'univers tout entier. À la différence toutefois de Leibnitz, il faut considérer cette monade comme ouverte :

- ouverte en amont : informée par les enjeux de l'activité professionnelle. Le conseiller financier, par exemple, a pour enjeux, à la fois, fonctionnellement, la stratégie de La Poste dans le domaine des services financiers, la réussite de la campagne commerciale du moment et, éthiquement, la capacité à assurer un bon conseil au client, sur la base du diagnostic financier. Il le sait, son action est gouvernée par ces deux enjeux et leur tension ;

- Ouverte en latéral : les entraides, coordinations et soutiens possibles pour bien réaliser son travail ;

- ouverte en aval : les prises de relais par d'autres groupes ou fonctions (le centre de services financiers pour traiter les comptes de clients, après le contrat négocié par le conseiller et son acceptation). Monade ouverte donc, mais monade tout de même. Car, de plus en plus, on ne va pas d'un savoir professionnel collectif et de règles implicites partagées par un groupe de métier vers un savoir individuel.

Au-delà de la formation formelle à laquelle on aura pu avoir accès, on va du style et de l'expérience que chaque individu

construit, solitairement, dans les situations qu'il doit, au quotidien, affronter, pour solliciter et aller vers des savoirs et règles socialisées, vers un genre professionnel comme en parle Yves Clot, savoirs eux-mêmes évolutifs, fragiles.

Quelles sont les conditions d'un bon exercice de la solitude ? Le recueillement, la possibilité de se concentrer sur ce qu'on envisage de faire. Des espaces et temps de retraite, pour souffler, mais aussi pour engendrer cette concentration. Une qualité de l'environnement sonore, temporel. La construction d'une expérience de l'expérience, la capacité qu'a l'individualité de faire retour sur sa pensée et son action, à partir des cas traités et mémorisés. Le conseiller financier, soucieux de se perfectionner, dans le cours d'une sorte d'expérimentation permanente de son activité.

L'expérience de l'expérience : élément cle du développement de la compétence.

Par cette solitude assumée (et non pas niée en fonction de la normativité que l'on serait tenté d'imposer au réel), on peut retrouver de la coopération. On peut montrer qu'elle se structure autour de trois temps, de trois modalités :

— les nombreux échanges extensifs d'information et la communication faible (en intensité de compréhension réciproque) à distance : téléphone, Internet, fax, applications informatiques... ;

— des moments intenses de communication intercompréhensive, qui nécessitent une rencontre physique, des réunions ou dialogues, avec toute la richesse et difficulté des échanges langagiers et des controverses, moments essentiels, souvent décisifs pour réussir la coopération ;

— enfin, la communication avec soi, le langage intérieur, lorsqu'on fait retour critique sur soi, que l'on se considère dans ses propres dispositions personnelles et sa capacité de mutation.

C'est la combinaison de ces trois modalités de coopération, communication que je propose de qualifier de « *communauté d'action* » (expression remplaçant, au moins partiellement, celle de métier), qui s'organise autour d'enjeux partagés (le partage de ces enjeux étant lui-même un produit incertain de la constitution et action de cette communauté).

Partant de la proposition avancée dans mes analyses sur la compétence, visant à considérer l'organisation, à la fois, comme un assemblage souple de sujets pris dans les filets de leurs initiatives réciproques et comme une communauté d'acteurs pris dans les tensions de leurs champs de responsabilité respectifs, je voudrais

présenter les fondements plus directement conceptuels qui sous-tendent cette proposition. Dans l'activité de travail, dans des organisations « post-tayloriennes » à autonomie (et non pas « autonomes »), l'activité professionnelle de l'individu se présente comme une totalité en soi, sur laquelle le sujet intervient, de lui-même, par ses initiatives, sa propre concentration subjective et sa compétence. Un conseiller financier à La Poste, pour reprendre notre exemple, assume de lui-même l'entièreté de la situation de conseil sur un produit financier, en s'y consacrant et s'y concentrant. Cette activité n'apparaît plus, de prime abord, comme une fraction de la division sociale du travail, mais comme une totalité singulière qui appelle subjectivation (pour reprendre une expression de François Dubet).

C'est pourquoi l'ensemble du sujet face à ses actions devient monade, qui condense, à l'intérieur d'elle-même, des enjeux organisationnels forts. Le sujet est face à lui, comme face à une ouverture interne, qui est captée dans la singularité et l'événementialité de ses prises d'initiative. Le sujet est solitaire, enfermé, d'une certaine façon, dans cette monade, agissant sur fond de ses propres ressources internes, face à un client et face à un ordinateur. Mais, en même temps, de cette intériorité même, surgit la nécessité d'une diversité d'actions réciproques, qui doivent se nouer par une communication avec d'autres acteurs de l'organisation, pour que les initiatives aboutissent, pour que le sujet puisse aller jusqu'au bout de ses actions, et se repositionner, comme acteur, dans son champ de responsabilité et au sein de la division du travail. Le conseiller financier ne peut aller jusqu'au bout de la relation avec son client, sans animer des actions réciproques avec les agents du Centre financier, l'animateur des ventes, le chef d'établissement du bureau de poste, les conseillers spécialisés, etc.

Les moyens dits d'information (téléphone, applications informatiques, fax...) sont investis par cette nécessité, avec des risques importants d'échecs des tentatives de communication, si l'organisation n'a pas été pensée en fonction du double croisement entre des nécessités qui surgissent de l'intériorité même de chaque monade, et poussent à la recherche d'un dialogue avec d'autres sujets connus comme tels (dans une relation intersubjective, au sens rigoureux de ce terme) et des lignes d'interdépendance qui strient et repositionnent chaque sujet comme acteur d'un travail hautement collectif (et donc socialement et objectivement divisé dans une relation fonctionnelle). La monade est poussée, de

l'intérieur, à s'ouvrir sur l'extérieur, mais elle glisse sur les rails de la division spatialisée du travail qui en fixent et en emprisonnent le mouvement. Le basculement de l'ouverture interne à l'ouverture externe de la monade est un moment de risque, ce dont témoignent les plaintes nombreuses d'incompréhension, voire les attaques violentes contre les autres individus (connus ou anonymes) de l'organisation, incompréhension née du fait même que ces « autres » sont perçus comme bloqués dans une logique d'acteur qui répond à des rôles fonctionnellement figés, dénués de toute propension à l'intercompréhension.

Par exemple, les critiques fortes qu'un conseiller financier de La Poste pourra lancer contre ses correspondants du Centre financier montre bien la difficulté, voire l'échec de ce basculement, dans une organisation qui n'a pas été conçue pour l'autoriser, qui n'a pas été faite pour favoriser la compréhension réciproque et l'action commune, chacun restant figé dans son rôle. Le conseiller financier pense réussite de l'action commerciale face au client, alors que les agents du Centre pensent risques pour La Poste. Les échecs sont partiellement compensés par la tentative de chaque sujet de se créer son propre réseau interpersonnel, faisant appel à des gens qu'il « connaît » au sein du Centre financier, mais tentative précaire et très difficilement reproductible dans la durée, qui joue la fiction (à la fois positive et inaccomplie) selon laquelle l'organisation ne pourrait vivre que de sujets sans acteurs, et donc sans prescription de rôles.

Éventuellement, il y aura retour sur une division fonctionnelle qui opère par séparation des sphères légitimes d'action (et non plus par définition de poste de travail) et par neutralisation des affects, par promotion d'un « travail froid » (le rêve de bien des encadrants !).

Ce qui se joue en définitive, ce sont des tensions sur une redéfinition profonde de la division du travail, dans laquelle le schéma classique : « division/coordination/contrôle de prescription » au sein d'un travail spatialisé craque au profit d'un schéma : « totalité engagée/échange communicationnel/contrôle de modulation du comportement », au sein d'un travail temporalisé, mais sans que le second schéma parvienne à s'imposer de manière dominante aujourd'hui, ni même à être vu par la hiérarchie.

Mais il existe un risque incontestable : celui que la solitude se transforme en *isolement*, celui que la communauté d'action n'arrive pas à prendre consistance, celui que l'individu se trouve livré à lui-même, fragilisé, n'arrive pas à édifier des appartenances

professionnelles qui pourraient avoir sens et lui donner force face aux clients, comme face à l'employeur, risque de double servitude. Ce risque peut être aggravé par l'imposition unilatérale par les employeurs du modèle du contrôle par modulation, la liberté se renversant en fragilité. Il faut avoir une conscience précise de ce risque.

Il existe néanmoins un autre risque, particulièrement sensible pour la communauté des sociologues : celui de ne voir le travail que sous le filtre du fonctionnalisme et des arrangements sociaux, des significations morales socialement établies, de l'ordre durkheimien à retrouver ou à maintenir. Et d'oublier les mouvements d'individuation, les genèses qui sont sans cesse relancées, les inventions parfois solitaires, le sens éthique qui se constitue et qui résiste face aux significations morales, les actions intempestives, les solidarités d'engagement.

Le travail peut être vu *comme invention toujours singulière*, avant que d'être ramené au respect d'un ordre global et d'une division organique. Le guichetier invente, le conseiller financier invente, l'ouvrière qui fabrique un bracelet de montre invente. Ils ne sont pas les purs robots perdus ou apeurés d'une société salariale dérégulée. Cette formation et ce développement des individualités actives se réalisent sur un fond pré-individuel. C'est tout ce qui sépare l'individualité, comme produit provisoire d'un processus, de l'individu comme état. Tout ce qui fait que la pleine prise en compte de l'individualité singulière de chacun, comme produit provisoire d'un mouvement d'individuation et toujours doté de son potentiel de transformation, ne saurait aucunement se confondre avec une montée de l'individualisme.

Ce qu'il faut penser, ce n'est pas la socialisation d'un « individu », mais l'individuation d'un être biologique et social. Lev Vygotski l'avait bien vu, à propos de ses recherches sur l'enfance : la question n'est pas de savoir comment un individu se socialise, mais comment un être social s'individue.

Ce fond pré-individuel ne saurait se réduire à l'appartenance sociale, comme le veut la sociologie traditionnelle. Il est largement constitué aujourd'hui de lignes de partage, de courants de forces, qui répartissent et forment clivage au cours de la formation des individualités quant au devenir du travail, dans des situations et des conjonctures concrètes.

C'est sur ce fond pré-individuel et ce champ de forces que les choix et les responsabilités éthiques prennent toute leur valeur, et que la question du « service », par exemple, devient un point de

clivage et de prise de parti. *Et ces clivages traversent les individualités davantage qu'ils ne découpent des groupes sociaux clairement séparés.*

Les guichetiers dans un bureau de poste sont clivés entre trois options, trois perspectives : les missions du service public, le service rendu à des usagers singuliers en fonction de leurs possibilités de vie, la vente commerciale. Ces guichetiers s'individuent en affrontant, au cours de leur trajectoire personnelle et au quotidien de leur travail, une multiplicité d'événements à partir desquels une prise de parti autour de ce clivage s'opère et une orientation de leur travail se constitue, prend forme et, si possible, parvient à être partagée. Cette communauté de positionnement n'est pas simple à constituer : aujourd'hui certains guichetiers maintiennent le principe d'égalité de traitement des usagers selon des règles homogènes, d'autres entendent mieux comprendre les attentes et problèmes de chaque client, tandis que d'autres n'hésitent pas à endosser l'habit du vendeur, postures qui peuvent traverser un même « individu ».

Ce sont trois conceptions différentes de leur métier, des pratiques professionnelles différentes, des choix sociétaux différents. Mais nous aurions pu en dire autant pour les vendeurs dans les boutiques de France Telecom et du débat, parfois virulent, qui oppose les vendeurs « sans état d'âme », aux conseillers « respectueux des clients ».

Les groupes sociaux se forment davantage autour de ces prises de parti et perspectives qu'autour des appartenances traditionnelles. *C'est l'attitude face au devenir qui sert de base à la constitution des appartenances et aux débats contradictoires en période de mutation forte et rapide.*

Le salariat, globalement, est certainement en position de faiblesse vis-à-vis des employeurs, mais jamais les salariés n'ont été aussi actifs dans leurs élaborations intellectuelles et leurs prises de position, très loin de l'image de salariés « laminés » et passifs. Fragiles certes, souvent en souffrance, voire en révolte, parfois sur le point de « craquer » psychologiquement, mais pas esclaves, et, beaucoup moins que dans d'autres périodes, aliénés.

C'est peut-être, à l'issue de sept années d'enquêtes et de plusieurs centaines d'entretiens, le résultat le plus significatif.

Voici donc, très rapidement présentés, cinq thèmes, issus de ceux développés dans mon dernier livre, que je livre à la réflexion.

Université de Marne-la-Vallée