

DE L'AGIR ORGANISATIONNEL

UN POINT DE VUE SUR LE TRAVAIL, LE BIEN-ETRE, L'APPRENTISSAGE

**BRUNO MAGGI
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

Nouvelle édition

Livre II - Régulation du travail et bien-être

Abstract

The theory of organizational action is a "point of view" on decision and action processes. The focus is mostly on how such processes are generated and developed, which is, their regulation. Organization is conceived as "action-that-organizes", unseparated from the subject. The subject, by acting, organizes his/her action. This new edition, revised and augmented, comprises three books. In Book I the fundamentals of the theory, the way it is built and its epistemological presuppositions, are introduced. In Book II, the point of view is oriented toward the work processes and their transformations, including the workers' well-being. In Book III, the point of view is extended to learning and to the tight relationship between learning, work analysis and organizational change.

Keywords

Organizational action, Regulation, Work analysis, Well-being, Learning.

De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage, Maggi Bruno. Bologna: TAO Digital Library, 2016.

Proprietà letteraria riservata
© Copyright 2003 Octarès Editions, Toulouse
© Copyright 2016 Bruno Maggi

ISBN: 978-88-98626-10-6



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative papers presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

EDITORIAL STAFF

Editor: Bruno Maggi

Co-editors: Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli

International Scientific Committee:

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faïta	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznclwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

www.taoprograms.org – dl@taoprograms.org
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Publicato nel mese di novembre 2016
da TAO Digital Library – Bologna

DE L'AGIR ORGANISATIONNEL

UN POINT DE VUE SUR LE TRAVAIL, LE BIEN-ETRE, L'APPRENTISSAGE

BRUNO MAGGI

Nouvelle édition

Livre II - Régulation du travail et bien-être

Sommaire

<i>Introduction au Livre II de la nouvelle édition</i>	1
Tradition et innovation dans l'étude interdisciplinaire du travail	5
La régulation du processus de travail	37
Niveaux de décision et modes de régulation :	
l'autonomie et la discrétion dans le processus de travail	70
Etude du travail et action pour le bien-être	102
Références bibliographiques	134

Introduction au Livre II de la nouvelle édition

Le Livre I présente la *théorie de l'agir organisationnel*, un point de vue sur l'agir social et notamment sa *régulation*, explicitant le parcours de sa construction et ses présupposés épistémologiques. Cette deuxième partie de l'ouvrage montre comment notre conception de la régulation de tout processus d'action peut aider à comprendre les *processus d'action de travail* et leurs transformations, jusqu'à intégrer dans l'étude le *bien-être* des sujets au travail.

Rappelons que notre point de vue distingue la *règle de l'action*, qui est son *mode de se produire et de se former*, de la règle entendue comme prescription normative, ou indication pour l'action, et distingue la *régulation*, qui est le *mode de se produire et de se développer du processus d'action*, de la réglementation ou la normalisation. Sur ce fondement, notre réflexion a porté d'une part sur la « variabilité modale » des règles (formelles et informelles, explicites ou implicites, conscientes ou non conscientes pour les sujets agissants) qui peuvent être *préalables* à l'action, ou *contextuelles* et *intrinsèques* à l'action ; d'autre part, sur la « variabilité de la source de production » des règles, qui concerne l'*autonomie* et l'*hétéronomie*.

Tout processus d'action est régulé à la fois par des règles préalables et contextuelles, hétéronomes et autonomes. Nous nous opposons aux interprétations simplistes qui considèrent les règles préalables uniquement hétéronomes, et surtout aux prétentions positivistes de régulation totalement préalable de l'action. La régulation ne s'achève que dans le développement même du processus d'action, où les règles préalables sont inévitablement réélaborées, modifiées, parfois désavouées, et en tout cas complétées par la régulation autonome contextuelle à l'action.

Ce que l'on entend par « autonomie » est crucial. Une définition théoriquement et étymologiquement fondée est donnée dans les chapitres de cette partie de l'ouvrage. L'*autonomie* indique la *production de ses propres règles*

par le processus d'action, dans son développement, où l'*hétéronomie* concerne les règles de ce processus qui sont produites par d'autres processus d'action. Dans toute régulation il y a à la fois de l'hétéronomie et de l'autonomie, à différents niveaux d'action et de décision. Cela implique notamment que l'on ne doit pas confondre l'autonomie avec la *discrétion*, qui indique une *marge d'action dans un processus régulé*, où le sujet agissant est obligé de décider et de choisir.

A l'aide de ces concepts on peut interpréter les transformations du travail, du début du XX siècle à nos jours, notamment les deux les plus importantes, initiées par l'« organisation scientifique » de Frederick Taylor et par les « relations humaines » d'Elton Mayo, dont toutes les transformations suivantes sont redevables.

La théorie de Taylor a visé le dépassement de la multiplicité des procédés de travail, l'apprentissage par expérience personnelle, le contrôle hiérarchique direct, proposant la codification, par des *procédures*, à la fois des actions à accomplir et de l'ensemble des modalités d'accomplissement : la « gestion par tâches » (*task management*). L'approche est inspirée par une vision du positivisme de l'époque qui prétend soumettre le processus de travail à une totale *prédétermination*. Cette prétention est cependant irréaliste, car elle ne tient pas compte de la régulation autonome, que l'on ne peut supprimer et qui modifie et intègre toujours les règles préalables. D'innombrables recherches des disciplines du travail ont montré que les procédures ne sont jamais complètement respectées si l'on veut atteindre le résultat désiré. Néanmoins, cela n'a pas empêché la diffusion de la grande innovation de Taylor dans le monde entier : une innovation qui a constitué l'un des ingrédients majeurs du développement de la grande entreprise.

L'adaptation du travailleur au travail introduite par le fonctionnalisme un peu grossier de Taylor, est perfectionnée par le fonctionnalisme tout-à-fait conscient et déclaré de Mayo. Les recherches d'Hawthorne s'achèvent par la reconnaissance d'une prise d'autonomie d'un groupe de travailleurs concernant les temps de travail, car la règle autonome qui modifie la prescription du

rythme s'avère être plus fonctionnelle à l'obtention du résultat. Mais cette acceptation de la part de l'encadrement traduit la prise d'autonomie en *discrétion octroyée*, par une modification de la procédure : un changement partiel des règles hétéronomes permet - et impose - aux travailleurs d'ajuster le rythme aux exigences de la production.

Les nombreux courants des « nouvelles relations humaines », notamment les approches du « système sociotechnique », poursuivent cette voie, par une extension de la discrétion, du cas initial du rythme à tous les écarts des modalités prescrites d'accomplissement des actions du processus de travail, les tâches restant fondées sur les déterminants technologiques, que l'on ne met pas en cause. Le même parcours est suivi par les différentes propositions organisationnelles du soi-disant post-fordisme, favorisées par les évolutions des technologies informatiques qui permettent des affinements progressifs des procédures. Le fonctionnalisme dominant présente toujours les nouvelles transformations en termes de valorisation de l'« autonomie » des travailleurs et de promotion de leur « satisfaction ». Cette tromperie est soutenue par les interprétations les plus suivies, étant elles aussi guidées par la vision fonctionnaliste, tandis que maintes recherches démontrent un alourdissement des choix de décision imposés aux travailleurs, par la discrétion camouflée comme « autonomie », et un accroissement du contrôle.

Qu'en est-il des transformations du travail des années 2000 ? Les technologies informatiques, dites « avancées », ont évoluées ultérieurement, et par conséquent les procédures peuvent être plus raffinées. Une modalité de travail qui se répand, et est même prévue dans les législations du travail de différents Pays, le montre bien : il s'agit d'une modalité qui laisserait au travailleur la liberté de choisir le *lieu* et le *temps* d'accomplissement du processus d'action de travail, lui assurant plus d'« autonomie », de « satisfaction », et aussi de « bien-être ». Cela est-il vrai, ou s'agit-il de fausses promesses ? La réflexion sur la régulation aide à comprendre.

Le sujet peut travailler à son domicile ou ailleurs, loin de l'entreprise, parce que le *web* permet d'interagir indépendamment du lieu physique de

chacun. En effet, c'est le *web* qui devient, et s'impose, comme nouveau *lieu de travail*. Chaque processus d'action étant toujours connecté et entremêlé avec d'autres processus d'action, il n'y a pas une activité qui, si elle se base sur des rapports au moyen du *web*, en puisse en être indépendante. Toute formulation d'un « droit de déconnexion » - que des syndicats demandent et des textes de loi prévoient - contraste manifestement avec la logique qui a promu cette modalité de travail. Le temps semble défini seulement par rapport à l'obtention du résultat, le sujet pouvant choisir « quand et comment » accomplir ses processus d'action. En réalité, les technologies informatiques rendent superflues les prescriptions des temps et des modes d'accomplissement, parce qu'elles sont *incorporées dans la procédure*. Un « temps procédural » a substitué l'horloge. Le « lieu » et le « temps » de travail sont totalement *imposés* : non seulement il ne s'agit pas d'autonomie, mais même la discrétion n'est pas admise.

Et le *bien-être* ? Le but à poursuivre est le « bien-être physique, mental et social » défini par l'Organisation Mondiale de la Santé, et qui doit être entendu comme toujours perfectible. La « satisfaction » n'y correspond pas, comme il a été démontré depuis longtemps. Nous ne croyons pas que le bien-être puisse être exhaustivement évalué qu'en rapport aux activités humaines, notamment les activités de travail. Et réciproquement, que l'évaluation des processus d'action de travail puisse être complète sans l'évaluation de leurs retombées sur la santé des sujets concernés. Le quatrième et dernier chapitre de cette partie de l'ouvrage est consacré à cette thématique. Il montre comment la théorie de l'agir organisationnel intègre le bien-être, comment l'analyse de la régulation des processus de travail peut se conjuguer avec l'analyse biomédicale des ses conséquences, et guider à son changement aux fins de *prévention primaire*.

B. M.

Milan et Bologne, 2016

Tradition et innovation dans l'étude interdisciplinaire du travail*

Où va le travail humain ?

« Où va le travail humain ? » c'est la question devenue emblématique depuis qu'elle a servi de titre à un livre très connu de Georges Friedmann¹ (1950/1963) : un des ouvrages fondateurs de la sociologie du travail². Cette question est aussi le point de départ de la recherche et de la réflexion de Gilbert de Terssac (1992), où des innovations importantes sont développées, et qui en même temps s'inscrivent dans la tradition de la sociologie du travail. Nous allons ici montrer l'importance de l'engagement interdisciplinaire qui ressort du lien étroit entre cette tradition et les innovations possibles, et l'apport que peut donner le point de vue de la *théorie de l'agir organisationnel*³ à l'étude interdisciplinaire du travail – et notamment des changements du travail.

* Ce texte est la version française de l'introduction à l'édition italienne de l'ouvrage *Autonomie dans le travail* de Gilbert de Terssac (1992). Nous y avons apporté ici quelques retouches.

¹ Après des études scientifiques et philosophiques, Georges Friedmann (1902-1977) va se consacrer, à partir du début des années 1930, aux problèmes du travail et du développement technologique, au travers de nombreuses enquêtes menées dans l'industrie française et dans d'autres pays européens et en URSS. Après la Seconde Guerre Mondiale il est professeur au Conservatoire des Arts et Métiers (de 1946 à 1960) et à l'Institut d'Etudes Politiques (de 1949 à 1962). C'est la période de la fondation de l'école française de sociologie du travail. Dès 1960 Friedmann déplace son enseignement à l'Ecole Pratique des Hautes Etudes, où il fonde un Centre d'études sur les communications de masse. Ses ouvrages, traduits en plusieurs langues, concernent autant des thèmes sociologiques qu'historiques et philosophiques. Les problématiques de la civilisation industrielle sont au centre de voyages d'étude et de réflexion concernant l'Europe, les Etats-Unis, l'Amérique Latine, Israël, le Japon. Sur l'œuvre de Friedmann on peut lire deux volumes publiés en son honneur : *Une nouvelle civilisation ? Hommage à Georges Friedmann* (1973) ; *Colloque Georges Friedmann* (1987). Le second réunit les Actes d'un colloque tenu dix ans après sa mort à l'initiative de l'Institut de Sociologie de l'Université de Bruxelles.

² Georges Friedmann est le fondateur reconnu de la sociologie du travail contemporaine, avec Pierre Naville et une deuxième génération de chercheurs tels que : Alain Touraine, Jean-Daniel Reynaud, Jean-René Tréanton, Michel Crozier, Pierre Rolle. Avant la sociologie du travail née en France, les courants de *Industrial Sociology* sont produits aux Etats-Unis par les *Human Relations* à partir des années 1930 et 1940. La *Sociologie du travail* tient à se différencier de ces courants. Au cours du siècle précédent, on trouve de nombreuses études importantes d'orientation sociologique sur le travail : on peut rappeler celles de Gaskell (1833), Villermé (1840), Buret (1840), Engels (1845), Le Play (1855), ainsi que l'œuvre de Marx (1867).

³ Nous avons présenté les fondements et les développements de la théorie de l'agir organisationnel dans la première partie de cet ouvrage.

Il ne fait aucun doute que la question posée par Friedmann au début de l'automatisation est toujours d'actualité face aux développements technologiques et aux changements organisationnels d'une automatisation de plus en plus accrue. Cette question est toujours présente dans l'étude du travail et sous-tend, de différentes manières, les disciplines concernant le travail : qu'elles soient sociales, psychologiques, technologiques ou biomédicales. Le fait de la proposer à nouveau de manière explicite peut toutefois inviter à considérer, non seulement une réalité transformée, mais aussi les parcours d'étude. Elle peut inviter à s'interroger non seulement sur comment le travail change, mais aussi sur comment l'étude du travail peut changer.

Les interprétations ont toujours été plurielles et divergentes, ainsi que nous le rappellent les quelques références suivantes. La sociologie du travail française et le courant anglais des nouvelles relations humaines du Tavistock Institute⁴ trouvent leur origine durant les mêmes années. Le courant français exprime la critique la plus radicale au taylorisme, et en même temps se différencie de la psychologie sociale et de la sociologie industrielle mises en place par les *Human Relations* d'Elton Mayo et de son école⁵, tandis que le courant anglais assure la continuité de la vision fonctionnaliste des premières relations humaines, au travers de greffes théoriques importantes et avec la proposition de la notion de « système socio-technique ». Néanmoins, en regardant de plus près on peut saisir des différences à l'intérieur de chaque grand courant, comme c'est le cas pour la sociologie du travail à partir des

⁴ Le Tavistock Institute of Human Relations est fondé à Londres en 1948. Parmi les nombreux courants des « nouvelles » relations humaines des années 1950-1960, cette école occupe une place particulièrement importante, notamment grâce aux méthodes d'analyse et d'intervention dans les situations de travail fondées sur la notion de « système socio-technique ».

⁵ A côté d'Elton Mayo, directeur du Department of Industrial Research de Harvard dès son institution en 1926, des contributions importantes aux *Human Relations* ont été données par Fritz J. Roethlisberger, Thomas N. Whitehead, William Lloyd Warner. Les traits fondateurs de ce grand courant ayant donné naissance à la psychologie sociale et à la sociologie industrielle, sont cependant déjà esquissés dans l'ouvrage *The Human Problems of an Industrial Civilization* d'Elton Mayo (1933). Friedmann et la sociologie du travail française ont évalué de manière critique à la fois les « premières » relations humaines de l'école de Mayo et les « nouvelles » relations humaines, centrées sur les élargissements et enrichissements des tâches.

années qui conduisent au célèbre *Traité* (Friedmann, Naville, 1961-1962)⁶. Friedmann estime que le développement et la diffusion de l'automatisation va accentuer la séparation taylorienne entre tâches de direction et tâches d'exécution, et accroître le conditionnement technique des sujets au travail⁷. Alain Touraine (1955 ; 1961) met en évidence un aspect qui se révèle typique dès le début de l'automatisation : le déplacement du travail direct de fabrication au travail d'entretien, de surveillance et de contrôle. Pierre Naville (1961a ; 1961b ; 1963), à son tour, voit une transformation du processus de travail qui devient plus fluide mais aussi plus fragile, et des nouvelles formes d'équipes de travail, de coopération et de responsabilité des opérateurs, qui bouleversent les relations hiérarchiques⁸.

Dans les décennies suivantes, l'automatisation et le travail humain ont semblé muer de manière plus discontinue que ne le prévoyaient les hypothèses des années 1950. Mais surtout, différentes interprétations se sont opposées : d'un côté celles qui ont postulé une étroite dépendance de l'évolution du travail vis-à-vis de la conception et de l'évolution de la technique, et d'un autre côté celles qui, critiquant tout « déterminisme technologique », ont mis l'accent sur les changements organisationnels. Au cours des années 1980 et suivantes, en même temps que le consensus semble s'accroître au sujet des tendances du changement dans le travail sous l'influence de l'automatisation, les évaluations de ce changement restent discordantes. L'intégration des fonctions dans la

⁶ La publication de cet ouvrage, définissant les questions de recherche, les méthodes, les thématiques et le domaine d'étude de la sociologie du travail, conclut les années de fondation de la discipline.

⁷ Celle-ci est la position explicitée, en particulier, par l'ouvrage *Où va le travail humain ?* La recherche menée dans le contexte industriel des Etats-Unis, le plus avancé à l'époque après les accélérations de la Seconde Guerre Mondiale, paraît indiquer que le conditionnement technique et l'organisation tayloriste conduisent à la perte des habilités et des connaissances professionnelles, à l'appauvrissement de la personnalité, à la vulnérabilité sur le plan physique et moral. Dix ans après, lors de la troisième édition de l'ouvrage, l'analyse de Friedmann apparaît encore plus préoccupée par ces questions.

⁸ Rappelons que Pierre Naville a aussi fondé une revue consacrée à l'étude de l'automatisation, titrée *Cahiers d'étude de l'automation*, puis *Cahiers de l'automation et des sociétés industrielles*. La vaste œuvre de Naville (1904-1993) embrasse tout à la fois le surréalisme, la critique de la bureaucratie, l'aliénation, l'orientation professionnelle et la qualification, l'automatisation, le socialisme et le marxisme, la psychologie, la sociologie, la logique. On peut voir les deux ouvrages en son honneur, dirigés par Eliard (1996) et par Burnier, Célérier, Spurk (1997).

production automatisée, ainsi que l'engagement croissant des opérateurs, conduisent à reconnaître un éloignement réel par rapport à l'orthodoxie du « modèle taylorien », mais la discussion reste ouverte concernant la « nouvelle rationalisation » émergente du travail. Deux exemples parmi d'autres en témoignent suffisamment. Horst Kern et Michael Schumann (1984), sur la base de recherches menées dans la grande industrie allemande, plaident pour la « fin de la division du travail » et pour une nouvelle professionnalisation des opérateurs. Par des recherches dans l'industrie française, Michel Freyssenet (1992) arrive par contre à la conclusion que les transformations en cours ne présentent pas les conditions d'une inversion effective de la division traditionnelle du travail, et que les formes organisationnelles proposées comme étant enrichissantes peuvent conduire en réalité à une division du travail accrue.

On peut penser que les évaluations discordantes, les réponses différentes données à la question cruciale « où va le travail humain ? », ne dépendent pas seulement des modes et des niveaux de développement de l'automatisation observée, à des périodes ou dans des contextes nationaux divers, mais aussi, et peut-être plus, des perspectives adoptées, des façons d'étudier le travail, de l'accentuation de certains aspects plutôt que d'autres. Il paraît donc utile de réfléchir sur les critères d'interprétation et sur les stratégies d'étude que les chercheurs ont adoptés et adoptent. Une réflexion de ce type peut certainement aider à comprendre les différences des résultats et des évaluations, et peut sans doute aider à mieux comprendre où va le travail humain.

Pour autant, les pages qui suivent ne seront pas consacrées à la discussion des résultats des recherches de Gilbert de Terssac, dont le lecteur peut apprécier par lui-même la richesse d'analyse et d'exposition. Nous chercherons par contre, après une brève présentation du parcours suivi par cet auteur, à commenter sa stratégie d'étude, en particulier en ce qu'elle reprend des traits essentiels de la fondation de la sociologie du travail, tout en proposant des voies conceptuelles et des modes d'analyse innovants dans le cadre de l'étude du travail.

Un parcours de recherche

La recherche de Gilbert de Terssac porte sur la structuration du processus de travail, plus précisément sur les règles qui le construisent. Celle-ci est la voie choisie pour comprendre comment le travail change : une voie qui conduit de manière directe et approfondie aux façons dont le travail se définit. Il s'agit d'enquêter sur la nature, la production, l'utilisation, l'efficacité de différents types de règles de direction et de règles d'exécution, et sur leurs relations variables, afin de mettre en lumière la manière dont elles ordonnent les actions des sujets agissants et construisent ce système social particulier qu'est le processus de travail.

L'articulation de la question de recherche est présentée dans l'ouvrage de Terssac selon trois lignes principales : en premier lieu, l'évolution des règles de direction du travail automatisé ; en deuxième lieu, les combinaisons et les complémentarités entre les règles de direction et d'exécution ; enfin, les tendances de rationalisation de cette construction sociale.

L'enquête sur le versant des règles de direction met avant tout en évidence que les prescriptions formelles édictées de manière explicite, imposées, ne sont pas suffisantes pour obtenir les résultats voulus dans le cadre de l'automatisation. Bien que l'automatisation vise au fonctionnement du processus de travail au travers d'une modélisation, l'efficacité ne peut en réalité être atteinte qu'au moyen d'une certaine autonomie des opérateurs. Cela ne signifie pourtant pas que les règles explicites de direction perdent leur effet, ni qu'une initiative des opérateurs trouve simplement son origine là où les prescriptions formelles s'arrêtent. La recherche montre que la valeur directrice des règles formelles explicites reste intacte du fait qu'elles sont complétées par des « obligations implicites », c'est-à-dire par d'autres règles de direction qui ne sont pas formalisées. Elle montre en outre que l'autonomie d'exécution, indispensable pour l'efficacité du processus, est rendue possible, et en même temps définie, par ces obligations implicites.

A l'indétermination partielle des prescriptions formelles correspond la production de règles d'exécutions, non écrites, concourantes mais

complémentaires. Même l'autonomie d'exécution est partielle du fait qu'elle ne peut pas contredire la stratégie directive, autant explicite qu'implicite. L'autonomie concerne essentiellement les modalités d'accomplissement des actions du processus, mais elle s'étend de la simple influence sur les modalités prévues jusqu'à l'élaboration de modalités novatrices, capables d'améliorer la structuration et l'obtention des résultats du processus. De cette façon s'articulent, par une sorte de compromis, des règles plurielles de direction et des règles autonomes d'exécution.

Dans cette articulation, la recherche met en évidence d'autres aspects fondamentaux. Les règles d'exécution non écrites ont une nature proprement autonome par rapport à la direction du processus de travail, mais elles ont aussi une efficacité qui dépasse la pure exécution : elles contribuent à la régulation globale du processus. En outre, leur production autonome est le résultat d'une négociation au sein du groupe des sujets qui participent à l'exécution, de façon que la construction de la règle est en même temps la construction du collectif de travail. Enfin, il faut ajouter que l'autonomie d'exécution s'avère être le domaine privilégié d'expression et d'élaboration des compétences. La règle non écrite d'exécution est en rapport avec la capacité de maîtrise du processus de travail et, de ce fait, elle n'est pas seulement l'occasion de faire valoir la compétence que l'on a mais, plus encore, de développer de la compétence nouvelle. L'accord concernant l'articulation de règles de différentes natures et d'origines diverses, et qui conduit au déroulement effectif du processus de travail est donc avant tout un accord sur les compétences. Celui-ci est le produit le plus important de la prise d'autonomie.

Plusieurs analyses de situations de travail à haute automatisation conduisent Gilbert de Terssac à cette interprétation. Sur cette base, il met en avant des hypothèses sur les tendances de la rationalisation en cours. Et si elle doit se différencier de la rationalisation traditionnelle, dérivée du *Scientific Management*, qui n'admettait pas l'autonomie, elle doit par contre accepter l'existence d'une articulation entre deux systèmes de règles dès la conception du processus. Les solutions organisationnelles non déterministes semblent en

témoigner : c'est par exemple le cas de celles qui sont conçues pour la fiabilité des systèmes complexes ou pour la gestion flexible de production, en raison des possibilités d'autonomie d'exécution qu'elles incluent. Toutefois, la rationalisation vise au contrôle des espaces d'autonomie, à capturer les ressources d'efficacité que l'autonomie exprime et à les maîtriser de manière explicite. La conception des systèmes experts d'aide à la décision semble, en particulier, mettre en évidence cette deuxième tendance. En tout cas, le but réel de la « nouvelle rationalisation » ne peut qu'être la maîtrise de la régulation structurant le processus de travail.

La recherche de Terssac présente quelques caractéristiques qu'il faut souligner. Elle est avant tout une recherche « de terrain », selon la meilleure tradition de l'école française de sociologie du travail. La régulation complexe du processus de travail est reconstruite à partir de l'examen direct de situations concrètes de travail dans des secteurs divers où se retrouvent de hauts niveaux d'automatisation : la chimie, les centrales nucléaires, la presse écrite, les cimenteries. Cet examen est guidé par une interrogation de fond concernant la division du travail, dans une perspective qui est donc typique de la sociologie du travail, même si il n'est pas dirigé vers des sujets habituels de ce domaine disciplinaire. L'examen concerne les règles qui construisent la situation de travail, voire sa construction même. Autrement dit, il est un examen de la structuration, c'est-à-dire du tissu organisationnel. Il est certes tout à fait légitime que la sociologie du travail s'occupe d'organisation. Mais d'habitude celle-ci est vue comme une composante parmi d'autres - techniques, environnementales, humaines - dans un ensemble prédéfini. Il est différent de lire l'organisation comme *l'ordre structurant le processus*. Terssac parcourt cette voie surtout à partir d'une référence forte à la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (1989/1997)⁹. De cette façon, il conjugue au travers de

⁹ Jean-Daniel Reynaud a été le successeur de Friedmann au Conservatoire National des Arts et Métiers. Il a apporté, dès la fin des années 1970, une importante contribution à la réflexion sur l'action collective avec sa théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989/1997 ; 1995). [Un débat pluridisciplinaire sur la théorie de Reynaud, et ensuite un ouvrage, ont été réalisés par Gilbert de Terssac (2003)]

l'enseignement de Reynaud les thèmes centraux de la sociologie du travail avec une réflexion qui est propre au domaine d'étude de l'organisation.

De même, cette ouverture de la sociologie du travail vers d'autres perspectives d'étude apparaît si l'on regarde les analyses des situations de travail. Ainsi, si d'un côté la description minutieuse des actions des opérateurs, de leurs relations, des modalités d'exécution diffère, par exemple, de l'analyse sociologique des rôles et des fonctions ; d'un autre côté il est évident que l'attention consacrée aux variables d'ordre cognitif implique des compétences extérieures au domaine sociologique. Terssac utilise en effet au cours de ses recherches des démarches propres à l'ergonomie francophone. L'ouvrage fait référence à des recherches menées en collaboration avec Yvon Quéinnec (psychophysiologiste) et Jacques Christol (médecin et ergonomiste), anciens présidents de la Société d'Ergonomie de Langue Française, mais aussi avec Corinne Chabaud, psychologue cognitive dans le domaine ergonomique : Terssac ayant lui-même une double formation, en sociologie du travail et en ergonomie. Enfin, l'engagement interdisciplinaire est à l'origine de la réflexion développée dans les derniers chapitres du livre sur les conceptions de logiciels : une réflexion provenant du travail en équipe avec les ingénieurs et les informaticiens du Laboratoire d'Automatique et d'Architecture des Systèmes du CNRS.

Dans les premières pages de son ouvrage, Gilbert de Terssac énonce sa méthode. D'un côté il déclare suivre strictement les enseignements de Friedmann et Naville concernant la nécessité d'analyses soignées des situations de travail. Il faut ainsi se méfier de toute évaluation de l'évolution du travail qui ne soit fondée sur une analyse approfondie des faits. D'un autre côté, il affirme l'utilité d'enrichir la sociologie du travail avec des contributions venant à la fois, d'autres champs sociologiques et d'autres disciplines dirigées vers l'étude du travail : du droit à l'économie et de la psychologie à l'ergonomie. Sa pratique de recherche répond largement à son énoncé.

Cette approche interdisciplinaire de l'étude du travail mérite d'être soulignée. Elle apporte des éléments importants de nouveauté et en même

temps plonge ses racines dans la tradition de la sociologie du travail, jusqu'à évoquer des problèmes, des questions, des propositions conceptuelles et méthodologiques de sa fondation. Il nous semble opportun de saisir pleinement les nouveautés et de rappeler la tradition, en particulier autour de deux sujets : l'apport de la réflexion sur l'organisation d'une part, et la collaboration possible avec l'analyse ergonomique du travail d'autre part.

L'autonomie, l'informel et la discrétion

L'*autonomie* par rapport à la prédétermination du travail est au centre de la réflexion de Gilbert de Terssac. Cela est tout à fait cohérent avec son projet de recherche qui porte sur les règles du processus de travail. Ces règles se composent en partie de règles de direction et en partie de règles d'exécution, explicites et implicites, écrites et non écrites : le rapport entre le formel et l'informel est ainsi, lui aussi, au cœur de la réflexion. Il s'agit de deux questions spécifiquement organisationnelles et qui, bien qu'anciennes, sont toujours actuelles. Il faut donc encore réfléchir, et sur l'expression effective de l'autonomie dans le travail organisé, et sur la connexion réelle entre le formel et l'informel.

Les notions d'autonomie et de discrétion

Il convient avant tout de revenir à la signification de l'autonomie, ainsi qu'elle a été exprimée aux origines de la sociologie du travail. Terssac nous y conduit lorsque, dès le début, il rappelle que l'un des mérites majeurs de l'œuvre fondatrice de Friedmann est d'avoir indiqué, d'une part, la séparation organisationnelle entre le domaine décisionnel et le domaine d'exécution comme étant le problème central du travail et, d'autre part, qu'une transformation réelle du travail ne peut que concerner le dépassement d'une telle séparation.

Ce message est explicite et largement débattu dans toute l'œuvre de Friedmann. Il est proposé en termes d'opposition entre l'hétéronomie et l'autonomie au cours d'un chapitre de *Où va le travail humain ?* (Friedmann

1950/1963 : 320 et *sq.*) La séparation taylorienne entre décision et exécution rend les tâches d'exécution hétéronomes. Le seul changement sérieux est la reprise de l'autonomie, qui suppose une conception radicalement différente de l'organisation. L'autonomie n'est effective que par la reconquête de l'initiative, de l'expression de volonté et de responsabilité, de connaissance et de participation aux fins, en bref, de contrôle de l'opérateur sur son propre travail. Par contre, l'élimination de tâches manuelles, induite par des changements techniques, ainsi que l'accroissement du contenu des tâches, produit par des changements d'attribution ou des modalités d'accomplissement, n'ont rien à voir avec l'autonomie. En particulier, les relations humaines – les anciennes comme les nouvelles – ne font qu'assurer « un climat plus favorable autour des tâches hétéronomes », c'est-à-dire une meilleure fonctionnalité : elles n'apportent aucune autonomie dans le travail.

Rappelons que dès les années 1940 Friedmann avait soumis à la critique les *Human Relations*, alors en plein développement. Cette critique, portait non seulement sur leurs contenus idéologiques mais aussi – ce qui était peu courant à l'époque – sur leur fondement fonctionnaliste¹⁰ : elle ressort d'un ouvrage crucial pour la construction de la sociologie du travail friedmannienne, *Problèmes humains du machinisme industriel* (Friedmann, 1946/1961 : partie III, chap. 3). Dans les années 1950, *Le travail en miettes* (Friedmann, 1956/1963)¹¹ fait à la fois la critique des applications envahissantes du taylorisme et des premières propositions des nouvelles relations humaines, dont la diffusion sera vaste aux Etats-Unis et en Europe dans les décennies suivantes. Les « élargissements » et « enrichissements » des tâches d'exécution (hétéronomes) ne peuvent pas être interprétés comme étant des alternatives au *Scientific Management*. Ils ne sont que des corrections apportées aux applications

¹⁰ Les critiques de l'idéologie sous-jacente aux *Human Relations*, et à leur utilisation dans les politiques de gestion et les relations professionnelles, ont été nombreuses dès le début, même aux Etats-Unis. Friedmann a aussi critiqué les choix théoriques et la conception du système social que la psychologie sociale et la sociologie fonctionnalistes étaient en train d'affirmer et de diffuser.

¹¹ Par plusieurs aspects cet ouvrage est complémentaire de *Où va le travail humain ?* dans l'analyse de la division du travail et ses effets psychologiques et sociaux.

tayloristes qui se sont révélées inadaptées à l'atteinte des objectifs d'efficience, même si de nombreux courants psychosociologiques, appliquant une lecture fonctionnaliste, verront pendant longtemps un dépassement du taylorisme dans ces corrections opérées par les instruments du « système socio-technique » et du *job redesign*. Dès le début Friedmann les avait compris comme autant d'expédients pour adapter des tâches, toujours hétéronomes, à des situations d'incertitude que le mécanisme tayloriste n'était pas en état de maîtriser.

Pour bien comprendre la proposition des nouvelles relations humaines il faut se situer dans une vision différente de la situation du travail, une vision non fonctionnaliste. Ce n'est pas par hasard si dans un chapitre du *Travail en miettes*, Friedmann (1956 /1963 : 135 et *sq.*) arrive à relire de manière critique les fondements fonctionnalistes de la conception de la division du travail proposée par Émile Durkheim (1893), l'un des pères fondateurs de la sociologie et, notamment, de la sociologie française.

Or si le développement de l'automatisation ne semble ensuite plus poser comme nécessaire de s'opposer à une conception tayloriste du travail, l'alternative entre une conception fonctionnaliste et une conception orientée autrement reste certainement ouverte. Dans le premier cas, l'intérêt ne portera pas sur l'expression de l'autonomie - même si le mot peut être utilisé - mais sur l'intégration des opérateurs dans un système prédéterminé, où l'adaptation est en tout cas demandée par rapport à des règles qui ne sont plus rigides mais plus ou moins discrétionnaires. La conception fonctionnaliste conduit à la « discrétion » (*discretion*) plutôt qu'à l'autonomie.

Dans le langage courant concernant les situations de travail ces deux notions sont souvent mêlées, mais il est important de les garder bien distinctes. Il est vrai aussi que, faute d'habitude, une telle distinction peut être difficile à faire : on pourrait alors penser que l'autonomie et la discrétion sont les deux faces d'une même médaille. En réalité l'organisation est toujours en partie autonome et en partie hétéronome : il ne faut pas oublier à ce propos la leçon de Max Weber (1922 : partie I, chap. III, et partie II, chap. IX). Mais justement, pour aider à la compréhension des phénomènes organisationnels il est opportun

d'éclaircir ce qui relève de l'autonomie et ce qui relève de l'hétéronomie. Nous proposons donc ici une définition des notions d'autonomie et de discrétion :

- *l'autonomie* signifie la *capacité de produire ses propres règles*, donc la capacité de gérer ses propres processus d'action ; elle induit l'indépendance ;
- la *discrétion* indique des *espaces d'action prévus par un processus réglé*, où le sujet agissant peut / doit choisir entre des alternatives, dans un cadre de dépendance.

Les approches fonctionnalistes, en demandant l'adaptation au travail, ne peuvent pas apprécier l'autonomie. Par contre, elles attribuent une valeur toujours positive à la discrétion. Pour ces approches, la meilleure satisfaction des besoins fonctionnels du système sert de critère d'évaluation de la situation de travail et, parmi ces besoins, l'intégration des sujets agissants - que l'on présume incitée par l'exercice de la discrétion - occupe une place très importante. Mais même si cela était vrai - et nous reverrons ce point par la suite - l'intégration des sujets dans le système est une chose bien différente de leur possibilité d'autonomie. Friedmann voyait certainement plus de discrétion, par rapport aux applications orthodoxes du taylorisme, dans les élargissements et enrichissements des tâches, mais il niait qu'il s'agissait d'autonomie et d'opportunités de revalorisation du travail humain. Terssac montre avec ses analyses comment, dans la construction du processus de travail automatisé, des possibilités effectives de régulation autonome s'ouvrent à l'intérieur de l'ordre global du processus et comment la rationalisation cherche, chaque fois, à traduire les prises d'autonomie en espaces de discrétion.

Le sens de l'informel

A l'inverse de la question de l'autonomie, qui naît en opposition au fonctionnalisme, celle des rapports entre le formel et l'informel trouve son origine dans le fonctionnalisme. Les termes traditionnels de cette question ont longtemps été transmis et acceptés sans discussion : c'est pourquoi ils demandent une lecture attentive. Les malentendus ont été nombreux dès lors que les collaborateurs d'Elton Mayo ont proposé la dichotomie « formel /

informel » comme critère d'interprétation de la situation de travail, en conclusion des recherches de Hawthorne¹².

Du fait de l'emprunt de la perspective d'analyse fonctionnaliste à l'anthropologie culturelle de l'époque, l'étude concernera, pendant la dernière phase de ces recherches, les modes d'intégration du groupe ouvrier dans le système de travail. Les règles informelles du groupe ouvrier ne sont pas « découvertes » - comme le veut la tradition - mais bien connues par les chercheurs : ils se proposent de comprendre quelle est la *fonction* de la règle informelle dans le système de travail. Les travailleurs se sont attribués, de manière tacite, un nombre journalier de montages à accomplir inférieur au nombre prescrit. L'analyse révèle que la conséquence objective, bien que non explicitement voulue (*la fonction latente*), de cette règle différente du programme est l'assurance d'un bon niveau d'intégration. L'écart du programme serait refusé par la logique tayloriste, mais il est accepté par la logique fonctionnaliste s'il permet d'atteindre un meilleur résultat de production, comparativement à d'autres possibilités.

Celle-ci, en bref, est la dynamique de la dernière phase des recherches de Hawthorne. Elle explique l'importance attribuée à la règle informelle - si elle est plus fonctionnelle que la règle prescrite - qui est à la base des relations humaines, anciennes comme récentes. La même logique guide l'« analyse des variances », selon la démarche du système socio-technique¹³, ainsi que toutes les pratiques des courants des nouvelles relations humaines. Il s'agit toujours de trouver la solution la plus fonctionnelle au système : celle qui, s'appuyant sur l'intégration des sujets agissants, assure la meilleure obtention des résultats voulus.

La dynamique de la dernière phase de Hawthorne révèle, par ailleurs, un changement crucial du sens des notions de formel et d'informel. Au début il

¹² Les recherches menées aux usines Hawthorne de 1927 à 1933 - le grand laboratoire qui a stimulé les contributions conceptuelles et les propositions de gestion des premières relations humaines - ont été exposées et commentées de manière systématique quelques années plus tard par les protagonistes : Roethlisberger et Dickson (1939).

¹³ Pour la procédure origininaire d'analyse des « variances » selon la démarche du système socio-technique, voir le document du Tavistock Institute : Report HRC 150 (Beinum, 1968).

s'agit d'attributs conventionnels. Les règles du programme de travail sont nommées « formelles » du fait qu'elles sont écrites et, par différence, les règles non écrites du groupe de travail sont nommées « informelles ». Ensuite le terme « formel » s'étend à toute prescription, indépendamment de son degré de formalisation tandis que l'« informel » ne concerne plus les règles non formalisées, mais plutôt les écarts du programme (ou « variances »), dont il est important d'évaluer la fonctionnalité par rapport au système. Les deux termes, formel et informel, vont alors assumer une valeur d'interprétation. L'analyse du rapport entre le formel et l'informel est proposée comme étant l'interprétation exhaustive (fonctionnaliste) de la situation de travail.

Alimentée par les courants des nouvelles relations humaines, la tradition soutient toujours la découverte de l'informel et donne, comme clé d'explication de l'organisation effective, la lecture du rapport entre le formel et l'informel. En réalité les chercheurs de Hawthorne n'ont rien découvert ; ils ont mis en évidence les potentialités fonctionnelles de comportements que la pratique tayloriste jugeait comme autant de déviations à réprimer. De plus, l'écart entre le formel et l'informel n'explique aucunement la situation effective : il s'agit juste d'une donnée, d'un fait duquel il faut partir pour comprendre. L'informel est un problème à expliquer. Terssac nous le dit très clairement : ses recherches n'ont pas comme thème l'écart entre le formel et l'informel, au contraire elles s'attachent à analyser l'informel, réalité organisationnelle cruciale qu'il faut expliquer.

Pour faire face à la question de cette façon, il est nécessaire de faire référence à la réflexion sur l'organisation - en adoptant une perspective qui ne soit pas, bien sûr, fonctionnaliste. Il est surtout important d'éclaircir deux aspects que la tradition fonctionnaliste a contribué à confondre : le premier concerne les différences entre les manifestations de l'informel ; le second la relation entre la discrétion et les comportements informels.

Sur le premier point Chester Barnard (1938)¹⁴, un contemporain de Mayo, à déjà mis l'accent sur une donnée de base de toute société humaine : en tant que « coordination consciente d'actions », l'organisation s'exprime d'abord de manière informelle puis, et seulement en partie, de manière formelle. D'un côté « l'organisation informelle est une condition qui précède nécessairement l'organisation formelle » mais demande néanmoins « un certain montant d'organisation formelle ». De l'autre côté, le fonctionnement de l'organisation formelle « demande et active de l'organisation informelle ». Barnard souligne que cela apparaît dans toute réalité organisée, il montre ainsi de manière implicite que Mayo et son école ont insisté sur un seul cas, celui des réalités productives industrielles, et dans celui-ci seulement sur les situations où l'informel suit le formel. Enfin, nous dit encore Barnard, l'informel est présent et nécessaire à tous les niveaux. Il est particulièrement important au niveau de la direction ; néanmoins on peut constater que les relations humaines ont limité leurs études à l'informel des groupes d'exécution.

Herbert Simon (1947)¹⁵ développe la question dans cette lignée, nous aidant à comprendre la genèse de ce que l'on appelle d'habitude l'« organisation formelle ». C'est une coordination procédurale, c'est-à-dire une spécification des processus d'actions et de décisions, qui la différencie ainsi de la coopération simple, non formalisée. Cependant aucune organisation formelle, une fois instituée, « ne peut être détaillée de façon à éviter le besoin d'une intégration informelle ». L'organisation effective et opérationnelle est toujours différente du schéma formel pour deux raisons : d'une part parce que tout schéma formel a des lacunes et ne peut jamais être complet ; d'autre part parce qu'il y a toujours des changements pendant le développement de l'action (Simon, 1947 : chap. 7 et 8).

¹⁴ Pendant les années 1930, Chester J. Barnard expose à Harvard ses réflexions provenant d'une longue pratique organisationnelle. Son ouvrage *The Functions of the Executive* (Barnard, 1938) est devenu un classique.

¹⁵ Herbert A. Simon reconnaîtra sa dette envers Barnard lorsqu'il proposera dans l'ouvrage *Administrative Behavior* (Simon, 1947) les traits fondamentaux de sa théorie interdisciplinaire de l'organisation, entendue en termes de processus d'actions et de décisions.

Les *Human Relations*, et la tradition qui en est issue, ont d'abord limité l'informel aux écarts par rapport au programme d'exécution puis, ont indûment associé le formel et le directif en présentant l'informel comme quelque chose d'extérieur et d'opposé à la logique de l'organisation.

Sur ce point, les relations humaines ne se sont pas trop éloignées de la vision du *Scientific Management* : la différence consiste dans la compréhension de la valeur fonctionnelle de quelques écarts du programme. Par contre la réalité organisationnelle est composée de règles de direction et d'exécution pouvant être, les unes et les autres, explicites et implicites, écrites ou non, produites par des accords ou par des impositions, et pouvant être autant formelles qu'informelles. L'organisation comprend tous ces cas, montrant de ce fait un des multiples aspects de sa variabilité (Maggi, 1984/1990 : chap. 1).

La discrétion et son exercice

L'association induite entre formel et directif nous conduit à la notion de discrétion, telle qu'elle est proposée par la tradition que nous sommes en train de critiquer. Sur ce point, les deux questions s'entrelacent. Selon les relations humaines, la discrétion coïncide avec l'informel, entendu comme s'il était un espace propre des sujets, soustrait à l'organisation. Une première conséquence est que la discrétion aurait toujours une valeur positive pour les sujets. Une seconde conséquence est que la reconnaissance de l'informel assurerait toujours des avantages pour les sujets. La réalité est toutefois bien différente.

James Thompson (1967), dans l'ouvrage qui représente jusqu'à nos jours l'un des niveaux les plus élevés de la réflexion sur l'organisation, consacre plusieurs pages aux diverses expressions et conséquences de la discrétion¹⁶. Nous pouvons rappeler ici quelques points essentiels.

Avant tout la discrétion n'est pas extérieure ou opposée à l'organisation : bien au contraire. Parce qu'il doit faire face à l'incertitude, l'agir organisationnel

¹⁶ Dans la lignée de Barnard et Simon, James D. Thompson développe au cours des années 1960 sa théorie de l'organisation, dont nous avons discuté les influences sur les études des décennies suivantes dans le deuxième chapitre de la première partie de cet ouvrage. Le chapitre 9 de *Organizations in Action* (Thompson, 1967) est consacré à la discrétion et à son exercice.

a besoin de l'exercice de la discrétion – de façon proportionnelle à l'incertitude. Cela explique pourquoi ce besoin est distribué de manière différenciée, selon les attributions définies par l'organisation. La différenciation du besoin de discrétion doit d'ailleurs se rencontrer avec la différenciation de la « capacité d'exercice » de la part des sujets, et de leur « motivation ». Cette dernière est, à son tour, la motivation à occuper des positions discrétionnaires mais aussi à exercer la discrétion attribuée à ces positions. Les positions discrétionnaires peuvent être recherchées pour des raisons de prestige et à cause de la distribution des récompenses. Toutefois « les individus exercent la discrétion lorsqu'ils jugent qu'elle leur donne des avantages, autrement ils cherchent à l'éviter ».

Comme le souligne Thompson, il y a plusieurs raisons pour lesquelles l'exercice de la discrétion peut se révéler négatif pour le sujet agissant, qui essaiera ainsi de l'éviter. D'une part, le degré d'incertitude peut apparaître supérieur aux capacités d'y faire face, et les conséquences de l'erreur peuvent être évaluées non soutenables, de telle manière qu'il est préférable de les refuser. D'autre part, l'organisation peut elle-même poser des obstacles à l'exercice de la discrétion, soit par des coordinations non adéquates soit par des critères inadéquats d'évaluation et de récompense. Enfin, la demande organisationnelle de discrétion peut impliquer des sacrifices personnels pour le sujet et des retombées négatives, y compris sur son bien-être et sa santé.

La discrétion s'exprimant en termes d'alternatives d'actions, l'organisation peut même accepter un écart des règles si les résultats voulus sont atteints, ou bien sur la base d'une obligation tacite des sujets à se mobiliser dans le futur, par exemple dans des situations d'urgence. L'organisation se protège par contre vis-à-vis de la « discrétion déviante » par des méthodes de vigilance et des sanctions.

Avec l'aide de la réflexion de Thompson, la discrétion dans la réalité organisée n'apparaît aucunement opposée aux règles de direction, à l'inverse de ce que la tradition fonctionnaliste veut faire croire. Elle est au contraire demandée par l'organisation, et imposée quand les choix d'organisation sont

prédéterminés et prédominants par rapport aux sujets agissants - comme c'est le cas dans le travail industriel. Parfois la discrétion est demandée dès la conception des situations de travail, d'autre fois elle n'est qu'admise ensuite, octroyée à la condition qu'elle s'accorde avec les choix organisationnels ; et à l'abri des règles de niveau supérieur gérant les besoins globaux de discrétion et son exercice.

Par rapport aux expressions de la discrétion, la question se pose différemment si elle concerne l'action des sujets impliqués dans un processus organisationnel qui, sur la base de décisions autonomes, interviennent dans le développement du processus et contribuent à sa régulation. La question est alors posée du point de vue de l'*autonomie*.

L'autonomie, le bien-être et l'activité de travail

Les opérateurs de la salle d'assemblage des cadres téléphoniques de Hawthorne prennent de l'autonomie lorsqu'ils se donnent des règles en partie différentes de celles prescrites par le cycle de travail¹⁷. La direction de l'usine peut néanmoins reconnaître cet écart du programme car elle reconnaît sa fonctionnalité par rapport à l'obtention des résultats. Par cette reconnaissance, elle transforme l'autonomie de départ en discrétion octroyée aux opérateurs.

L'analyse critique que Jean-Daniel Reynaud (1988 ; 1989/1997 : chap. 4) développe sur cet épisode crucial de recherche utilise d'autres termes, mais elle apparaît dirigée vers la même interprétation. Parce qu'il refuse l'opposition sous-tendue entre une logique de l'efficacité et une logique des sentiments du groupe de travail, Reynaud refuse l'opposition entre l'organisation formelle et informelle proposée par les collaborateurs de Mayo. En réalité, « la régulation des subordonnés ne se trouve pas être différente de celle de la direction parce qu'elle a un objet différent, mais parce qu'elle essaie d'affirmer son autonomie ». D'ailleurs, la régulation de la direction essaie, quant à elle, de contrôler les

¹⁷ Dans ce cas spécifique, il s'agit d'un ralentissement des temps d'accomplissement des tâches attribuées, c'est-à-dire de freinage. Ni les tâches, ni leurs attributions ne sont modifiées, et parmi les modalités d'accomplissement prescrites seuls les temps sont différents.

espaces d'autonomie des subordonnés. Et c'est pourquoi il l'appelle « régulation de contrôle ».

Reynaud nous conduit, même de manière implicite, aux deux aspects centraux de la question : la nécessité de s'éloigner de la vision fonctionnaliste pour saisir la dimension de l'autonomie, et la présence simultanée d'autonomie et d'hétéronomie à tous les niveaux du processus organisationnel.

Nous avons déjà souligné que l'organisation est toujours en partie autonome et en partie hétéronome. Ayant soumis à une critique efficace les approches fonctionnalistes du travail, Friedmann a néanmoins eu tendance à considérer le travail d'exécution comme complètement hétéronome. On pourrait dire que, sur ce point, il a pris trop à la lettre Taylor, voire la capacité du *Scientific Management* de séparer totalement la décision et l'exécution. Or, contre les prétentions de l'organisation mécanique, l'analyse des activités effectives des opérateurs démontre que même les tâches parcellaires et répétitives nécessitent leur intervention décisionnelle. Pour centrer l'attention sur l'autonomie, il faut donc à la fois se référer à Friedmann et conserver une certaine distance vis-à-vis de l'ancien maître. C'est la voie que Gilbert de Terssac revendique, et qu'il suit par son emprunt direct à la théorie de Reynaud.

L'autonomie dans l'agir organisationnel

Dans la régulation organisationnelle, les expressions d'autonomie ne sont pas dirigées contre l'organisation, comme cela apparaît au mécanisme du *Scientific Management* et aux courants fonctionnalistes - et comme cela apparaît aussi aux approches interactionnistes et phénoménologiques des réalités organisées, bien que dans des termes très différents. Premièrement, selon Reynaud, les expressions d'autonomie ne répondent pas seulement à une rationalité individuelle des sujets concernés, mais contribuent aussi à part entière à la rationalité organisationnelle. Secondement, dans la rencontre entre l'autonomie et l'hétéronomie - la « régulation de contrôle », selon le langage de Reynaud - les objectifs des différents « acteurs » sont moins en cause que les « règles du jeu », c'est-à-dire la régulation elle-même. Enfin, bien que

L'autonomie et le contrôle évoquent des relations hiérarchiques, la confrontation entre les deux types de règles existe chaque fois que des individus, ou des groupes, ont une capacité d'initiative concernant les objectifs et les manières de les atteindre d'un autre groupe. En d'autres termes, cette confrontation traverse globalement l'organisation : toute organisation.

L'organisation est donc le résultat, à partir d'une négociation en partie explicite et en partie implicite, d'un compromis entre différents types de règles : une « régulation conjointe ». Ce qui explique, d'une part le caractère nécessairement transitoire et local des règles et d'autre part, que la régulation n'est pas le produit d'une entité ou d'acteurs prédéfinis : elle-même constitue un « acteur social ». L'organisation se produit au travers de la production de ses propres règles.

L'interprétation de Reynaud met en avant une conception de l'organisation entendue comme un *ordre* du processus d'action, une régulation, bien loin de toute vision réifiante. Nous sommes face à une interprétation qui apparaît être assez proche de celle développée après Weber surtout par les contributions de Simon et de Thompson, qui sont aux fondements de la théorie de l'agir organisationnel.

Selon cette perspective théorique, l'organisation est un processus d'actions et de décisions qui s'auto-produit et s'auto-régule. Elle n'est pas une entité concrète, elle n'est ni construite ni déterminée de l'extérieur, elle n'est pas séparée des sujets qui agissent et qui décident. Le processus se forme, se développe et se modifie par l'ordre des actions et des décisions des sujets, construisant continuellement les règles de son propre ordre.

Quel est l'espace de l'autonomie ? Il convient de distinguer différents niveaux. Dans la formation globale du processus, les choix concernant le domaine d'action, les résultats désirés, les moyens et les parcours adéquats pour atteindre les résultats, sont orientés par les rapports d'autonomie / dépendance induits par les relations entre ce processus et d'autres processus. En ce qui concerne les sujets agissants, le jeu est continu entre la contribution à la construction du processus des actions et des décisions d'individus et de

groupes, et la réduction d'espaces de décision que la régulation construite implique inévitablement¹⁸.

Les sujets sont donc doublement concernés par le rapport autonomie / hétéronomie : dans l'action construisant les règles - la structuration du processus - et dans l'action régulée - le développement du processus. Néanmoins, il faut tenir compte qu'on ne peut pas séparer, concrètement, ces deux moments ; les règles changent, se modifient, se formulent de différentes manières en tout développement : chaque développement est aussi une structuration.

Mais quelle que soit sa fin et sa construction, l'organisation s'avère être contraignante du fait qu'elle réduit l'autonomie de décision des sujets. La rationalité individuelle est remplacée, en partie, par la rationalité du processus. Du fait même qu'il participe au processus, le sujet ne peut pas demeurer complètement autonome. Toutefois la *contrainte organisationnelle* (Maggi 1984/1990 : chap. 1 et 3)¹⁹ ne peut pas être absolue ; elle est toujours variable et modifiable. Chaque processus peut donc se révéler être plus ou moins contraignant pour les sujets agissants, selon le degré d'autonomie qu'ils réussissent à exprimer dans la structuration et dans le développement du processus.

Réfléchissant dans le cadre de la théorie de l'agir organisationnel, le sens attribué par Friedmann à la récupération de l'autonomie, face à des réalités organisées largement contraignantes et influant même sur la santé physique et psychique des sujets concernés, apparaît clairement. Sans la reconquête d'espaces appréciables d'autonomie, au travail et hors travail, il n'y a pas de possibilités réelles de valorisation. Par ailleurs, la recherche de Gilbert de Terssac met en évidence que la plus grande valeur de la prise d'autonomie dans le travail automatisé réside dans la négociation autour des compétences, voire dans la possibilité de créer de nouvelles compétences. C'est

¹⁸ Cette interprétation s'appuie sur les contributions citées de Simon et Thompson.

¹⁹ Nous avons défini le concept de « contrainte organisationnelle » dans le cadre de la théorie de l'agir organisationnel, notamment en accord avec les réflexions de Simon et de Friedmann.

bien ce que Friedmann considérerait pouvoir être la base d'une (souhaitée) « revalorisation intellectuelle, morale et sociale » du travail humain.

L'autonomie et le bien-être

Selon Friedmann, l'autonomie représente le point de départ de la valorisation effective du travail humain. A l'inverse, les choix organisationnels fortement contraignants sont source d'aliénation et de retombées négatives sur le bien-être des sujets au travail. Or, cette opposition exige une large ouverture interdisciplinaire, qui va aussi au-delà des apports de la réflexion sur l'organisation. Afin de considérer la valorisation du travail humain et le bien-être, la sociologie du travail doit savoir aussi collaborer avec les disciplines des domaines psychologique et physiologique.

L'utilité, voire la nécessité, d'une telle collaboration est soutenue par Friedmann dans une grande partie de son œuvre, de *Problèmes humains du machinisme industriel* au *Traité de sociologie du travail*, qui se situe dans un cadre encore plus vaste d'interdisciplinarité. Dans le *Traité*, la sociologie du travail est bien sûr définie comme discipline, mais qui devrait s'enrichir au cours de ses développements par plusieurs connexions avec d'autres domaines d'étude : avant tout technologiques, physiologiques, psychologiques, économiques, de l'organisation, mais aussi historiques, géographiques, ethnologiques, démographiques, juridiques. A la limite, elle devrait se proposer comme le centre d'une convergence pour la constitution d'une « science du travail » globale (Friedmann, 1961b).

L'approche interdisciplinaire de Terssac, en particulier son recours à l'analyse ergonomique du travail, nous conduit naturellement à évoquer ce cadre. Il est bien vrai que la démarche de Terssac n'utilise pas l'analyse ergonomique au-delà d'une perspective psychologique et éthologique, sans atteindre le champ physiologique ; le but est de décoder soigneusement le déroulement effectif du processus de travail. Toutefois cette collaboration entre la sociologie du travail et l'ergonomie n'est pas habituelle, elle invite à réflexion. Et la réflexion nous conduit à nouveau aux origines de la sociologie du travail,

afin que les questions de départ puissent nous aider à comprendre les tendances actuelles.

Dans l'itinéraire de Friedmann, la proposition interdisciplinaire est étroitement associée à la fondation de la sociologie du travail. Quelques références peuvent suffire à en rappeler les étapes principales. Au milieu des années 1940 l'ouvrage *Problèmes humains* (Friedmann, 1946/1961) met l'accent sur la nécessité d'ajouter la dimension sociale à l'étude du travail, réalisée par la psychophysiologie, la psychotechnique et la physiologie du travail des trois premières décennies du XX^e siècle, qui a exprimé alors la seule opposition scientifique à la diffusion du taylorisme. Friedmann illustre les qualités, mais aussi les faiblesses, de ces courants. Et s'il reconnaît à la psychologie sociale, nouvelle discipline aux années 1930, le mérite d'avoir dirigé l'attention sur les aspects sociaux de la situation de travail, il lui attribue le grand démerite d'avoir substitué l'objectif de l'intégration à celui du bien-être. A partir de cet abandon de l'objectif du bien-être, le besoin naît d'une sociologie du travail, bien distincte de la psychologie sociale et de la sociologie industrielle produites par les *Human Relations*, et en coopération avec plusieurs autres contributions disciplinaires sur les questions du travail.

Au cours des ouvrages des années 1950, *Où va le travail humain ?* et *Le travail en miettes* (Friedmann, 1950/1963 ; 1956/1963), la « coopération entre la physiologie, la psychologie et la sociologie » est proposée plusieurs fois²⁰. Dans le premier chapitre du *Traité*, consacré à la définition de l'« objet » de la sociologie du travail, Friedmann tient à distinguer une pluralité de dimensions et leurs rapports réciproques : l'aspect technique du travail concerne le sujet, autant sur le plan physique que psychique, l'aspect social s'entremêlant aux autres à plusieurs niveaux dans l'atelier et, du fait des influences du monde extérieur, sur le sujet et sur la situation de travail. Les points de vue technologique, physiologique, psychologique et sociologique doivent alors se coordonner dans une étude commune (Friedmann, 1961a).

²⁰ Surtout à propos des conséquences du travail à la chaîne sur la santé physique et mentale et en visant de possibles interventions pour la revalorisation du travail.

Cette perspective est à la base d'un engagement possible pour la transformation du travail. La première condition est un « contrôle psychophysiologique » du travail, afin d'éviter que le sujet humain soit touché dans sa santé physique et psychique. A cette défense il faut ajouter des interventions visant une « triple valorisation : intellectuelle, morale et sociale ». La valeur intellectuelle peut être poursuivie au travers du dépassement, même partiel, de la séparation cruciale entre le travail d'exécution et les décisions de direction. Puis, il est nécessaire d'associer la connaissance et la culture, de façon qu'à l'intelligence du travail s'ajoute la « dignité », la valeur morale. Enfin, la valorisation ne peut se borner à chaque individu singulier, comme s'il était détaché de la collectivité dans laquelle il vit, elle doit au contraire se compléter sur le plan social²¹.

En réalité, ce vaste dessein n'a pas été poursuivi après Friedmann. Les nombreuses compétences disciplinaires ont procédé par des voies séparées, et la sociologie du travail s'est développée délaissant, à la fois toute collaboration avec d'autres domaines d'étude et le thème du bien-être²². Il n'est peut-être pas sans importance de s'interroger sur le pourquoi.

En réfléchissant à cette question, on aboutit à l'hypothèse que l'on peut avoir plusieurs réponses possibles qui impliquent plusieurs plans d'analyse, difficiles à connecter dans une explication unitaire²³. Une première réponse peut sans doute concerner le processus même d'institutionnalisation de la sociologie du travail : tout domaine disciplinaire tend à cerner ses frontières, ce qui ne s'accordait pas avec l'ouverture interdisciplinaire que souhaitait

²¹ L'idée de la valorisation à poursuivre à plusieurs niveaux est énoncée dans *Problèmes humains du machinisme industriel* (Friedmann, 1946/1961 : Conclusions) et reprise dans les ouvrages successifs.

²² Cela n'exclut pas les intérêts particuliers de quelques recherches. Un cas important est : Sainsaulieu, 1977/1988 ; où l'attention psychologique pour la santé mentale émerge dans l'étude des rapports entre l'organisation et l'identité au travail. Il nous semble néanmoins que la sociologie du travail, dans son ensemble, n'a pas poursuivi la perspective friedmannienne de l'interdisciplinarité et de ses rapports entre la travail et le bien-être, et qu'elle ne s'est pas interrogée sur cet éloignement à l'occasion des réflexions sur son propre parcours.

²³ Nous avons discuté de cette question avec de nombreux collègues, et nous avons retenu de conversations privées avec Alain Touraine, Jean-Daniel Reynaud, Pierre Rolle, nombre de remarques stimulantes. Bien évidemment, nous portons seuls la responsabilité des propos tenus ici.

Friedmann dans le même temps. Mais cela ne parvient pas à expliquer l'abandon du thème du bien-être.

Un deuxième point de vue peut considérer la notion de bien-être ainsi que l'entendait Friedmann, où elle apparaît être définie par de fortes racines philosophiques. On pourrait dire qu'elle rappelle l'état de nature, évoque les Lumières. Mais elle contient aussi l'idée de rythmes naturels, au sens biologique. Elle est un mélange de nature et d'autonomie, de biologique et d'humanisme. D'elle découle la distinction friedmannienne entre le « milieu naturel » et le « milieu technique » (Friedmann, 1950/1963 : partie I)²⁴ et, à partir de ces notions, commence la recherche des conditions de libération de la contrainte technique et organisationnelle.

Mais il faut rappeler que cette vision n'a été partagée, ni par Naville, ni même par la plupart des élèves de Friedmann. Plusieurs d'entre eux ont reproché à cette vision une acceptation implicite des rapports de domination de la société industrielle et la recherche de changements limités aux conditions de travail, ou même extérieures au travail. Ils ont préféré l'opposition à la domination sociale, à la notion de bien-être, comme orientation de la sociologie du travail. D'autres ont développé une vision de l'organisation selon laquelle les conséquences de la contrainte organisationnelle sont évaluées par rapport aux stratégies d'action, plutôt qu'en rapport à des références biologiques et humanistes. Suivant cette lecture, le thème du bien-être aurait été délaissé en raison de la manière même dont il avait été défini, et à la suite de l'orientation plurielle des développements de la sociologie du travail.

Un autre plan d'analyse peut encore concerner les transformations de la société industrielle qui est la réalité étudiée. Selon cette perspective, la position de Friedmann peut apparaître plus adaptée aux premières années de l'industrialisation d'après guerre qu'aux décennies suivantes, caractérisées par le plein développement de la société industrielle. A ce moment, la sociologie du

²⁴ Avec la notion de « milieu naturel » Friedmann désigne l'ensemble des conditions de vie de notre civilisation antérieure au machinisme industriel. A cela s'oppose le « milieu technique », où le travail humain est de plus en plus privé de ses valeurs. Cette distinction a été au centre de vifs débats dans la sociologie du travail à sa naissance.

travail a cru devoir s'attacher à des thèmes moins ancrés dans une éthique externe et plus « intérieurs » à la réalité d'étude, comme le développement technologique, l'entreprise et l'organisation, les relations professionnelles et l'action syndicale, le marché du travail, les mouvements sociaux²⁵.

D'autres interprétations peuvent sans doute être proposées. Nous pouvons quand même nous souvenir que dans la deuxième moitié des années 1940, en même temps que la première formulation de la proposition friedmannienne, deux programmes, qui ont eu par la suite une importance cruciale pour les approches biomédicales et psychophysiologiques du travail, ont été énoncés. D'un côté l'Organisation Mondiale de la Santé définit la notion de santé en termes positifs : la santé n'est plus à entendre comme absence de maladie, mais comme « bien-être physique, mental et social ». D'un autre côté, un nouveau courant d'étude du travail est fondé en Angleterre : l'*Ergonomics*. Il est présenté comme une rencontre interdisciplinaire de large envergure entre les connaissances biomédicales, psychologiques et technologiques, visant à « adapter le travail à l'homme »²⁶. Le rapprochement entre les dates de ces programmes et des thèmes friedmanniens du bien-être et de la conception d'une science du travail est intéressant à noter, et il n'est pas impossible de penser à des influences - probablement indirectes - entre ces énonciations.

De fait, les intérêts et les compétences se séparent pour au moins deux décennies, pendant lesquelles la sociologie du travail s'affirme en suivant des voies différentes de celles indiquées par Friedmann, tandis que l'ergonomie ignore la contribution possible de la sociologie et que les disciplines biomédicales délaissent, à quelques exceptions près, la dimension sociale de la santé. De nouvelles exigences de collaboration entre disciplines émergent au cours des années 1980 : la sociologie du travail montre alors des signes de

²⁵ *Sociologie du travail*, la revue fondée en 1959, est un observatoire privilégié sur les thèmes développés par la discipline. Une réflexion sur les années 1950-1970 est proposée par le numéro spécial *Sociologie du travail à vingt ans* (1980) ; une deuxième réflexion est dans les Actes du séminaire *Sociologie du travail : trente ans* (1989) ; une troisième est dans *Sociologie du travail : quarante ans après* (2001). Voir aussi : Rolle, Erbès-Seguin, 1988.

²⁶ L'énoncé de l'Organisation Mondiale de la Santé est de 1948. Kenneth Frank Hywel Murrell fonde à Londres en 1949 l'*Ergonomics*, qui regroupe : physiologistes, psychologues, hygiénistes et médecins du travail, ingénieurs et architectes.

renouveau en même temps que le travail redevient, comme le souligne Terssac, une question fondamentale de la sociologie générale. Plusieurs domaines d'étude expriment sur cette question de nouveau actuelle, des suggestions, des tentatives, et aussi des réalisations, de recherche interdisciplinaire²⁷.

L'analyse de l'activité de travail

Pour bien comprendre combien la question de recherche « travail » a été, non seulement vue par des perspectives différentes, mais aussi découpée, les spécialisations disciplinaires affirmées entre les années 1950 et 1970 - et les orientations qui y sont sous-tendues - mériteraient un débat approfondi. Parmi ces perspectives, celle de la recherche ergonomique a certainement droit à plus d'attention de la part des disciplines sociales qui, d'habitude, l'ont jugée trop penchée vers l'application, trop bornée à la dimension biologique du sujet singulier, trop éloignée de l'action collective. Et dans cette perspective, il est opportun de tenir compte de la vaste diversification des approches, et des caractères particuliers de l'approche francophone.

A partir de sa naissance en Angleterre, la recherche ergonomique a traditionnellement concerné l'ensemble des caractéristiques de l'opérateur humain qui exigent l'adaptation des machines, des dispositifs techniques, du milieu de travail. Au début l'étude a principalement porté sur les caractéristiques physiologiques. Mais à la suite de la diffusion de l'automatisation et des technologies de l'information, l'accent a été déplacé, à l'aide des développements de la psychologie cognitive, sur l'engagement cognitif et la charge mentale. Toute généralisation sur les questions de recherche, de même que sur les méthodes de l'ergonomie, est par ailleurs incorrecte. Il ne faut pas penser à un courant homogène. Après sa naissance

²⁷ Ce n'est pas dans ces pages que l'on peut faire une revue, même sommaire, des ouvertures qui ont émergé depuis les années 1980 dans les disciplines sociales, psychologiques, technologiques et biomédicales concernant le travail. En ce qui concerne, en particulier, la question de la division du travail, un ouvrage collectif dirigé par Terssac et Dubois (1992) témoigne d'un large engagement de plusieurs disciplines. En ce qui concerne les lignes d'étude des rapports entre la contrainte organisationnelle et le bien-être physique, mentale et social, l'on peut voir : Maggi, 1984/1990 : chap. 3. Pour un regard d'ensemble : Bouvier, 1991.

l'ergonomie s'est rapidement diffusée sous toutes les latitudes, mais il s'agit de nombreuses approches toutes différentes, configurées pour la plupart selon des aires d'influence géoculturelles, que seule une analyse comparative d'envergure mondiale pourrait apprécier de manière exhaustive²⁸. Une distinction, sans doute trop synthétique mais efficace, permet pourtant de saisir quelques traits fondamentaux de deux approches majeures. L'une vise à améliorer les instruments techniques et le milieu de travail, tandis que l'autre vise la connaissance des activités de travail, intervenant sur les situations spécifiques. La première approche est surtout typique de l'aire anglophone et privilégie les recherches de laboratoire, la deuxième est typique de l'aire francophone - mais avec des influences hors de cette aire linguistique en Europe, en Amérique Latine et en Asie - et implique une étude menée directement sur les lieux de travail.

L'ergonomie francophone, qui débute en France et en Belgique dans les années 1950²⁹, a donc développé des instruments et des méthodes d'une analyse particulière du travail³⁰. Cette analyse porte sur l'activité de l'opérateur. L'*activité* est aussi la notion centrale, que l'on peut définir en termes de composantes physiques (gestes, postures, etc.) et de composantes mentales (raisonnements, verbalisations, etc.) constituant le processus qui engendre le comportement de l'opérateur humain dans des situations concrètes et spécifiques. L'activité est finalisée, dirigée vers des buts posés par le sujet. Dans la situation de travail, ces buts sont dérivés, mais intrinsèquement distincts, des buts prescrits par la *tâche*. Tout ce que la tâche prescrit, de l'utilisation de dispositifs techniques aux objectifs à atteindre, c'est-à-dire le contexte global et les conditions de travail au niveau des opérateurs, constitue une référence

²⁸ On peut avoir une idée du large panorama des courants ergonomiques dans les Actes du XI^e Congrès de l'International Ergonomics Association, qui s'est tenu à Paris en 1991, publiés sous la direction de Quéinnec et Daniellou (1991), ainsi que dans les Actes des Congrès suivants de l'IEA, qui ont eu lieu à Toronto en 1994, à Tampere en 1997, à San Diego en 2000.

²⁹ L'ouvrage fondateur retenu est : Ombredane, Faverge, 1955. Il est intéressant de trouver plusieurs références à ce texte dans les ouvrages cités de Friedmann, de même que dans les contributions de différents auteurs du *Traité de sociologie du travail*.

³⁰ Outre l'ouvrage cité d'Ombredane et Faverge, voir par exemple : Leplat, 1992-1993 ; Montmollin, 1986 ; Sperandio, 1984 ; Cazamian, Hubault, Noulin, 1996 ; Daniellou, 1996.

nécessaire à l'analyse de l'activité : toutefois, à la suite d'une reconstruction soignée mettant en évidence ce qui, de fait, se présente dans l'agir effectif de chaque sujet, l'activité se révèle être une réalité différente de toute prescription.

Le domaine d'étude de l'ergonomie francophone ne concerne donc, ni l'évolution du travail, ni la division et la coordination des actions et de leurs accomplissements, ni les contraintes que les choix organisationnels impliquent. Elle met néanmoins l'accent sur ce qui apparaît dans la configuration des tâches, et étudie l'ensemble des conséquences, sur l'opérateur concerné, de la contrainte organisationnelle des situations spécifiques de travail : *l'astreinte* par rapport à la *contrainte*.

La différenciation des questions de recherche et des méthodes a ainsi distingué cette approche ergonomique des autres. En même temps une innovation profonde s'est produite par rapport aux approches psychologiques et physiologiques antérieures concernant le travail, favorisant, à partir des années 1960, l'institutionnalisation rapide d'une nouvelle discipline³¹. Des problèmes de frontières se posent, outre par rapport au domaine d'étude plus général de la psychologie du travail³², par rapport à quelques disciplines psychologiques, comme la psychopathologie du travail³³ et la psychologie cognitive³⁴. Par ailleurs, l'ergonomie francophone occupe un espace d'étude du travail laissé libre, autant par les intérêts disciplinaires technologiques, économiques et sociologiques que biomédicaux. Ce qui justifie des collaborations fréquentes.

Par rapport à la sociologie du travail, l'ergonomie francophone reconnaît que sa démarche peut se servir de l'interprétation du cadre plus vaste de l'étude du travail, en même temps qu'elle peut revendiquer une approche « de terrain » approfondi. Les recherches de Terssac montrent que l'on peut

³¹ Des cours universitaires et des études doctorales, des manuels, des revues, des laboratoires en témoignent.

³² Voir, par exemple, Karnas, 1987. [Voir ensuite notamment : Clot, 2008].

³³ Pour un cadre des rapports de la psychopathologie du travail avec d'autres disciplines, voir Dejours, 1987-1988.

³⁴ Sur les rapports entre ergonomie et psychologie cognitive, voir le numéro spécial de *Le travail humain*, 1991.

construire une relation efficace entre les deux perspectives, et en particulier que l'analyse ergonomique des activités de travail s'avère être très utile à l'évaluation des expressions effectives d'autonomie dans le processus de travail, aux fins du débat sociologique.

La voie interdisciplinaire

La tradition et l'innovation s'entrelacent donc dans le parcours interdisciplinaire de Gilbert de Terssac. D'importantes nouveautés, que l'on peut apprécier tant sur le plan des instruments d'enquête que sur le plan des schémas d'interprétation, trouvent leur fondement aux origines de la sociologie du travail tout en redéfinissant les thèmes et les tendances de départ face aux développements de la discipline et, plus généralement, de l'étude du travail.

La réflexion concernant cette contribution nous conduit alors à poser la question de savoir si des voies interdisciplinaires à l'étude du travail sont aujourd'hui communément praticables - par des manières nécessairement différentes de celles souhaitées à l'époque par Friedmann. Même si une telle question ne peut que rester ouverte aux développements futurs, la réflexion menée jusqu'ici nous permet quand même d'ajouter quelques commentaires.

Avant tout il nous paraît que la question n'est pas bien posée si l'on s'interroge de manière générique sur les possibilités de collaborations entre les différentes disciplines. Ce que nous avons rappelé au cours des pages précédentes, autour des développements de la sociologie du travail et de quelques domaines contigus, montre suffisamment que les disciplines se façonnent et changent par rapport à des orientations, à des visions du monde, plutôt qu'en rapport aux réalités étudiées. Par ailleurs, il nous semble que la question concernant l'interdisciplinarité ne peut pas non plus être convenablement liée au changement de la réalité. Ici ce que l'on se propose d'interpréter est justement le travail qui change : mais cela apparaît différemment selon les orientations disciplinaires.

On peut considérer, par contre, que l'étude du travail pose des problèmes de connaissance qu'il faut résoudre, indépendamment des

changements concrets du travail. C'est à partir des problèmes de connaissance que l'on peut rechercher les instruments conceptuels les plus adaptés, mis à disposition par des apports disciplinaires compatibles, même si différenciés. Le parcours de Terssac est un exemple de cette construction interdisciplinaire. Il faut satisfaire plusieurs besoins de connaissance pour étudier la structuration du processus de travail, ses règles, et en particulier pour saisir comment l'autonomie se produit et ce qu'elle implique ; à la fois pour le processus et pour les sujets. D'un côté, il faut questionner la dimension cognitive du travail humain. Les études concernées ont mis en évidence des opérations mentales complexes même dans l'exécution de tâche parcellaires et répétitives, et d'autant plus que le problème se pose dans des contextes d'automatisation avancée. Du fait que les disciplines sociales n'apparaissent pas en état de donner une solution adéquate à ce problème, il est convenable d'emprunter à d'autres domaines les instruments pour une étude de l'activité de travail prenant en charge sa dimension cognitive. De l'autre côté, il faut centrer la dimension sociale et collective de l'activité de travail, qui n'apparaît pas approchée de manière adéquate par les études des processus cognitifs, et qui est par contre le propre de l'étude sociologique. Et enfin c'est seulement l'étude de l'organisation qui peut permettre d'évaluer la régulation du processus de travail et le rapport entre la contrainte organisationnelle et l'autonomie. De cette façon des apports spécifiques de la sociologie du travail, de la réflexion sur l'organisation et de l'ergonomie se fondent dans la recherche de Gilbert de Terssac.

L'interdisciplinarité est donc *possible* dans l'étude du travail, si l'on procède par la construction de parcours de recherche cohérents, reliant des contributions conceptuelles compatibles : la rencontre de champs disciplinaires divers n'est alors qu'une conséquence. L'interdisciplinarité dans l'étude du travail est aussi *nécessaire* : des problèmes anciens, comme celui des rapports entre la contrainte organisationnelle, le bien-être et la valorisation du travail humain, demandent à nouveau un important engagement de recherche.

Il est bien plus difficile de se prononcer sur les tendances de l'étude du travail. Toutefois des éléments d'évaluation ne manquent pas. D'un côté un intérêt nouveau pour les thèmes du travail touche aussi des disciplines non spécialisées sur le sujet, tandis que d'un autre côté, on assiste à des initiatives de débat concernant l'interdisciplinarité. En France, un programme interdisciplinaire d'étude sur le travail a été lancé et soutenu par le CNRS à partir de 1984, et ses nombreux résultats ont été discutés lors d'un colloque regroupant à Lyon, fin 1992, une communauté scientifique hétérogène composée par des chercheurs de plusieurs disciplines impliquées dans le programme : sociologiques, psychologiques, économiques, historiques et philosophiques, technologiques, biomédicales³⁵. Il nous semble emblématique que ce colloque ait eu comme conclusion la rédaction d'une *Charte de la recherche sur le travail*, dans laquelle l'interdisciplinarité est considérée comme un aspect essentiel à côté des apports des différents domaines disciplinaires, *vers la construction progressive d'une authentique science du travail*.

Le jugement sur les perspectives ne peut que rester ouvert. Néanmoins, l'ouvrage de Gilbert de Terssac montre certainement une voie que l'on peut parcourir ; une voie qui pourrait favoriser des ouvertures ultérieures et des échanges fructueux entre les champs disciplinaires concernant le travail.

³⁵ Ce colloque a, d'une part, fait le bilan scientifique de dix ans de recherches sur le travail, avec une référence particulière au Programme Interdisciplinaire de Recherche sur les Technologies, le Travail, l'Emploi, les Modes de vie (PIRTTEM, CNRS). D'autre part, il a produit une réflexion collective entre les chercheurs des disciplines impliquées dans le programme, sur la base de quatre questions fondamentales : la notion de travail, l'interdisciplinarité, les acteurs sociaux concernés par les recherches, la prospection pour la recherche future. Voir : *Colloque Travail : recherche et prospective*, PIRTTEM, CNRS, 1992.

La régulation du processus de travail*

Introduction

Le dépassement - ou du moins la mise en cause - du modèle tayloriste-fordiste de « gestion scientifique » incite toutes les disciplines concernées à s'interroger sur la régulation du processus de travail. La transformation des tâches, les notions d'action collective, de coopération, de coordination sont de ce fait au centre du débat de l'ergonomie francophone qui s'intéresse de plus en plus à l'organisation.

Plusieurs questions sont cruciales pour la démarche ergonomique : si on dépasse le modèle « classique » tayloriste-fordiste, où va-t-on ? Et qu'est-ce que l'organisation ? Pour essayer d'y répondre, l'ergonomie se trouve face à une alternative. Une voie est celle du simple emprunt de quelques notions aux disciplines concernées par l'étude de l'organisation, faisant confiance à la capacité de sa propre perspective pour donner des réponses pertinentes. L'autre voie consiste à nouer des relations stables avec le domaine d'étude de l'organisation, pour y puiser les réponses qui viennent de plus d'un siècle de débat. Mais comment l'ergonomie peut-elle s'orienter parmi les nombreuses disciplines qui étudient l'organisation, et surtout parmi les différentes approches que ces disciplines développent ? A chaque terme de l'alternative, le risque pour l'ergonomie est évidemment de s'engager dans des interprétations qui peuvent s'avérer être non adaptées à sa démarche.

Dans ce chapitre nous aborderons ces préoccupations de l'ergonomie de notre point de vue, c'est-à-dire du point de vue de la *théorie de l'agir*

* Ce texte reprend un chapitre du *Traité d'ergonomie* (chapitre 3 de la section 2, partie V), dirigé par Cazamian, Hubault, Noulain (1966), qui développait, dans une version entièrement réécrite et élargie, le sujet d'une conférence donnée lors du 30^e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, *Ergonomie et production industrielle. L'homme dans les nouvelles organisations*, Biarritz 1995, publiée dans les Actes et dans : Sperandio, 1996. Nous remercions les directeurs du *Traité d'ergonomie* de nous avoir autorisé à faire figurer le texte dans cet ouvrage ; nous remercions aussi Jean-Claude Sperandio et le Comité Scientifique du Congrès.

organisationnel, indiquant quelques aides que cette perspective théorique peut offrir à l'ergonomie pour la compréhension de l'organisation.

L'ergonomie face à l'organisation

Jusqu'aux années 1990, l'organisation n'a pas été un thème de *réflexion* pour l'ergonomie. Ce fait pourrait paraître singulier d'un point de vue extérieur au domaine ergonomique, puisque le travail dont l'ergonomie s'occupe est inévitablement un travail organisé, et qu'elle reconnaît bien à ce caractère organisationnel d'attribuer au travail des conséquences qu'elle essaie de modifier par son action.

Les réponses¹ données à la question concernant ce manque de réflexion sur l'organisation de la part de l'ergonomie étaient différemment nuancées, mais largement convergentes quant au résultat. Pour les uns l'organisation, vue comme l'ensemble des prescriptions du taylorisme, était à considérer comme un aspect du travail à combattre, un donné qui requiert de l'opposition plutôt que de la réflexion. On pouvait trouver là une parenté très forte avec la position syndicale. Pour les autres ce qu'on traduit par « organisation » était plus exactement à voir comme un produit de « gestion » (concernant le *Scientific Management*), donc quelque chose d'un niveau différent au regard de la perspective de l'ergonomie centrée sur l'activité du sujet au travail. Pour d'autres encore, par ailleurs peu nombreux, la question posée n'était peut-être pas à refuser comme par la plupart des ergonomes, mais elle était certainement une « question incommode ». En tout cas, l'organisation c'était le produit du taylorisme, les « procédures prescrites » et « l'ordonnancement des actes productifs » ; elle ne change pas, et donc on ne la discute pas, soit parce qu'elle vient d'une vision « scientifique » du travail, soit parce qu'elle apparaît comme un fait inéluctable dans toutes les réalités de travail².

¹ D'après de nombreuses interviews menées en 1990-1991 au cours d'un congé sabbatique consacré à la connaissance directe du milieu ergonomique francophone.

² Maurice de Montmollin, qui a consacré un ouvrage au taylorisme, en arrive à dire que les études de tous les spécialistes du travail sont inscrites dans un univers tayloriste (Montmollin, 1981).

Au début des années 1990 on assiste à un changement d'attitude de l'ergonomie envers l'organisation. On arrive à prendre en compte que – effectivement – l'organisation change, n'est pas un donné fixe. On parle de « nouvelles organisations » ou « nouvelles formes d'organisation ». Pour ce qui concerne l'ergonomie de langue française, les notions *d'action collective*, de *coopération*, de *coordination* deviennent des mots-clés du débat, l'intérêt pour l'organisation augmente³. Sachant ce que les dates précises ont toujours d'arbitraire dans ces cas, on peut situer ce changement d'intérêt entre le Congrès international d'ergonomie tenu à Paris en 1991 et le Congrès de Lille en 1992.

Pourquoi ce changement radical ? C'est une question sur laquelle on pourrait s'entretenir. La réponse que nous proposons est que *les temps étaient mûrs*. L'ergonomie, du moins l'ergonomie francophone, s'est toujours occupée d'organisation, bien que sans en discuter, du fait que la « tâche » du sujet au travail a toujours été le repère pour l'étude de l'« activité »⁴. Mais elle s'en est occupée avec une référence centrale au modèle classique tayloriste-fordiste, et dans ce cadre l'organisation est un donné fixe, jamais un sujet de discussion. Ici, c'est la technique qui organise et la gestion qui structure l'entreprise, la technique utilisée dans le travail venant du progrès technique produit par l'évolution de la science, et la gestion elle-même étant le produit de principes scientifiques. Le modèle tayloriste-fordiste apparaît toutefois de plus en plus mis en cause entre les années 1980 et 1990. Des changements remarquables se manifestent dans les systèmes de production, de service, de conception, et même dans les rapports entre les entreprises. C'est bien à propos de tous ces

³ Pour s'en convaincre, on peut se référer aux Actes des Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française à partir de celui de Lille en 1992, dont le titre a été *Les aspects collectifs du travail* : les thèmes et les débats de ces congrès traduisent un accroissement constant de l'intérêt pour l'organisation [Le titre du Congrès de Toulouse en 2009 a été *L'ergonomie et l'organisation du travail*]. On se référera aussi aux Actes des Séminaires du Département d'Ergonomie et d'Ecologie Humaine de Paris I ; ou encore à des publications comme le *Dossier Organisation* dans la revue *Performances* en 1994, à deux numéros du *Travail humain* en 1994 sur *Le travail collectif*, au recueil de textes sur *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception*, dirigé par Pavard en 1994.

⁴ Cette relation entre « tâche » et « activité », cruciale pour la tradition ergonomique francophone, a été discutée de façon très stimulante par Yves Clot (1995 ; 1999).

changements qu'on commence à parler, en abrégé, de « nouvelles formes d'organisation ». Le modèle classique se trouve dépassé, soit pour ce qui concerne la structure des processus de transformation, soit dans la structure des « fonctions » hiérarchisées et intégrées de l'entreprise. Plusieurs aspects du modèle classique restent présents dans les situations de travail et dans la gestion d'entreprise, mais on s'aperçoit certainement que l'organisation n'est pas fixe et immuable. Elle change. Et l'ergonomie commence à s'intéresser à l'organisation.

Cela a-t-il des conséquences pour la réflexion et l'action ergonomiques? Avant tout les ergonomes, au cours de leurs analyses sur le terrain, doivent approcher des situations de travail transformées et en transformation. En même temps, ils se trouvent engagés dans des études et des réflexions multidisciplinaires sur ces réalités en mutation, avec des économistes, des gestionnaires, des sociologues, des informaticiens, des ingénieurs⁵. De cette façon les ergonomes sont conduits par des collègues d'autres disciplines à considérer à un niveau macro les changements dans les processus de transformation et dans les comportements d'entreprise. Au niveau micro, ils doivent eux-mêmes affronter des situations de travail où la division et l'organisation tayloristes sont mises en cause. Les recherches présentées par Gilbert de Terssac dans son livre *Autonomie dans le travail* (Terssac, 1992)⁶, en donnent sans doute le premier témoignage éclatant, accompagné d'ailleurs par plusieurs autres témoignages au cours des communications dans les Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française.

On assiste à une tendance généralisée à dépasser la « tâche » tayloriste, et à la fois les « fonctions » hiérarchisées dans l'organisation de l'entreprise. Cela oriente l'analyse ergonomique de l'action individuelle vers l'action collective, de la relation « tâche-activité » concernant un seul opérateur vers les rapports entre tâches, entre activités, entre différents opérateurs. Dans cette voie

⁵ Comme le montre l'ouvrage dirigé par Terssac, Dubois, 1992, ou l'ouvrage dirigé par Terssac, Friedberg, 1996.

⁶ Recherches conduites par un sociologue qui est en même temps ergonomiste. Nous discutons de la démarche de Terssac dans le premier chapitre de la deuxième partie de cet ouvrage.

l'ergonomie est amenée à s'intéresser à la coopération et à la coordination. L'ergonomie, en raison de ses sources physiologiques et psychologiques, a surtout étudié l'opérateur individuel, délaissant quelque peu les aspects collectifs du travail, en même temps qu'elle a étudié l'activité individuelle correspondant à la tâche individuelle et parcellisée du modèle tayloriste⁷. La nouveauté des situations réelles implique alors pour l'ergonomie une nouvelle réflexion et de nouveaux enjeux théoriques. En effet, si le langage ergonomique n'a pas attendu les années 1990 pour utiliser les notions relatives à l'action collective, la démarche ergonomique, elle, n'a pas cru devoir se confronter à ces notions. Celles-ci, en tout cas, ont une citoyenneté d'origine qui n'est pas ergonomique.

Jacques Leplat et Alain Wisner ont rappelé au Congrès de Lille que certains aspects collectifs du travail ont été abordés tôt dans les études ergonomiques, par exemple par Faverge, Montmollin, Cuny (Leplat, 1993 ; Wisner, 1993). Mais on a observé que ces aspects n'avaient pas jusqu'alors été pris comme une question de recherche parce que l'organisation tayloriste fixait la répartition des tâches et individualisait le travail. Sur ce dernier point, par ailleurs, il faudrait pousser plus loin la réflexion. Le modèle tayloriste excluait-il la coopération et la coordination ? Ou bien présupposait-il une coopération et une coordination fixes, invariables, non discutables ? Il proposait avant tout des *tâches* fixes et non discutables. L'ergonomie francophone pourtant, avec l'étude de l'activité, a mis en question, dès son début, l'idée tayloriste de tâche. C'est sa devise et son mérite théorique et pratique. Et c'est par l'étude de l'activité que l'ergonomie met en évidence les aspects collectifs niés par l'organisation tayloriste, par exemple dans les situations d'incidents et de pannes⁸. On peut alors se demander pourquoi l'étude de l'activité n'a pas mis en évidence, ni en discussion, la coordination tayloriste elle-même. Mais après la question est devenue différente et plus complexe : l'ergonomie doit faire face au

⁷ Cela a été bien souligné au Congrès de Lille par l'Introduction de Six et Vaxevanoglou (1993).

⁸ Voir par exemple à ce sujet : Duraffourg, Hubault, 1993.

dépassement de la tâche du modèle classique et aux coordinations qui lui sont associées.

La conséquence majeure de la nouvelle situation présente un côté positif. La démarche ergonomique est poussée au-delà d'une double abstraction de la situation de travail : l'abstraction psychophysiological de l'opérateur individuel - tout travail, en réalité, comporte une dimension collective - et l'abstraction tayloriste de la tâche individuelle - chaque tâche, en réalité, est en connexion avec d'autres tâches. Mais avec ce changement de perspective, les nouveautés que l'ergonomie doit prendre en charge impliquent aussi des risques d'interprétation, comme cela apparaît dans le débat des années 1990. Si le modèle classique est dépassé, à quelle organisation se réfère-t-on ? A quelle coordination ? A quelle coopération ? Si l'organisation n'est pas immuable mais changeante, ne serait-elle pas autre chose que les procédures et l'ordonnancement des actes productifs ? Ne devrait-on pas délaissier la référence au modèle classique lorsque la réalité l'a dépassé ?

Ici, choisissons d'abord de mettre de côté la *notion d'organisation*, trop chargée pour l'instant de représentations tayloristes. Nous y reviendrons à la fin de ces pages, après avoir discuté trois questions qui sont devenues centrales dans le débat ergonomique à la suite des changements organisationnels dans les situations de travail : la transformation des tâches, la coopération et la coordination. En discutant de ces questions, on peut amorcer une réflexion sur les risques que l'interprétation des « nouvelles organisations » implique. Et sans doute ouvrir un nouveau regard sur l'organisation.

La transformation des tâches

Pour indiquer le dépassement du modèle tayloriste-fordiste, on parle le plus souvent de nouvelles formes d'organisation mais aussi de nouveaux « modèles ». Qu'entend-t-on par là ? Et de quoi s'agit-il en réalité ? Veut-on dire qu'on est en présence d'une mutation générale des processus de travail, ou bien de tendances exemplaires, ou bien encore de souhaits des chercheurs ? Veut-on se rapporter aux situations concrètes de travail, ou bien à des changements de

représentations et de conceptions du fait qu'on évoque des nouveaux modèles ? Si le modèle classique est en train d'être dépassé, sait-on vers où ? Et selon quel point de vue ? Avant de nous prononcer sur quelque évaluation, nous préférons partir des études en situations réelles, et discuter d'aspects spécifiques des situations de travail.

Considérons avant tout la transformation des tâches. Ce fait est reconnu, c'est un aspect éclatant des changements des situations réelles. Nous laissons de côté ici le problème de savoir si cette transformation vient de changements technologiques ou organisationnels. Question peut-être mal posée et qui renverrait à la querelle ancienne : pour ou contre le déterminisme technologique. Ce qui nous intéresse ici, c'est la tâche transformée, et le dépassement, sur ce point, du modèle classique. Il s'agit de discuter de cette transformation, et de ses conséquences.

La transformation dont on parle concerne bien évidemment la tâche conçue et dessinée par Taylor. Les exemples qu'il a lui-même donnés à propos de son procédé de construction de la tâche de transport de la fonte ou de la tâche de déblayage sont d'une clarté extrême (Taylor, 1912)*. Nous pouvons en déduire une définition et les caractéristiques principales.

[1] *La tâche taylorienne est une attribution stable d'actions parcellaires et de procédures d'accomplissement à des sujets séparés.*

A la base de cette conception de la tâche il y a (a) l'expropriation de la compétence de l'opérateur sur le développement de son travail (b) la réduction de son initiative, et comme résultat (c) l'isolement de chaque opérateur et (d) le contrôle direct de chaque exécution, à savoir la séparation de la direction et de l'exécution.

Les tâches qu'on retrouve de plus en plus dans les situations de travail sont par contre très souvent des tâches qui admettent et requièrent de l'initiative, de la communication et des échanges entre les opérateurs, des

* [Il ne faut pas réduire, toutefois, la théorie du travail de Taylor à sa conception de la tâche. Sa théorie et sa vision de l'entreprise et de la société ne coïncident pas avec le « taylorisme ». Voir : Solé, Maggi, 2007.]

manières variables d'accomplissement. Pour les différencier des tâches auxquelles on était accoutumé, on les qualifie de tâches « ouvertes ». En effet on est en présence d'un désaveu des principes de la conception taylorienne. Au lieu d'exproprier entièrement la compétence de l'opérateur on la reconnaît, du moins en partie. Son initiative n'est pas réduite, au contraire elle est demandée. En laissant la possibilité des choix d'accomplissement, les communications et les échanges entre opérateurs ne sont plus exclus, l'isolement n'est plus prescrit. Enfin, le principe même de la séparation entre la direction et l'exécution est mis en cause pour ce qui concerne l'espace de décision borné du déroulement de la tâche. Mais si le modèle est dépassé – du moins sur ce point – la question s'impose : dépassement vers où ? Le problème est de comprendre de quelle transformation il s'agit.

L'autonomie, l'hétéronomie et la discrétion

La plupart des commentaires présentent cette transformation des tâches en termes de « discrétionnalité », d'augmentation des degrés de liberté du sujet agissant, de contrôle de son action, de son « autonomie ». Les réalités désignées sont toutefois bien différentes, et les nombreuses interprétations utilisent souvent les mêmes termes pour mettre en évidence soit les modalités et les espaces d'action non prescrits, soit les perceptions concernant la « satisfaction » de la tâche, soit la possibilité d'influencer les normes de travail, soit la régulation du processus de travail, comme le soulignent Terssac et Maggi (1996a) en essayant d'ordonner les différentes réalités et les différents points de vue. De ce fait, la première question qu'il faut se poser concerne les notions de « discrétion » et d' « autonomie ». Autonomie et discrétion sont-elles vraiment la même chose ? Ne risque-t-on pas de confondre deux situations différentes et d'attribuer à ce qu'on peut appeler la « tâche discrétionnaire » des propriétés qu'elle n'a pas ?

Dans l'introduction à l'édition italienne de l'ouvrage *Autonomie dans le travail* de Gilbert de Terssac (1992), nous avons proposé une définition des deux notions qui renvoie à leur signification étymologique⁹.

[2] *L'autonomie signifie la capacité de produire ses propres règles, donc la capacité de gérer ses propres processus d'action : elle implique l'indépendance.*

[3] *La discrétion indique des espaces d'action dans un processus réglé, où le sujet agissant est obligé de décider et de choisir, dans un cadre de dépendance.*

L'autonomie peut concerner soit un sujet singulier soit un sujet collectif. Dans les deux cas elle concerne la régulation du processus d'action (Terssac, Maggi, 1996a). Même si les contenus ou les modalités de l'action ne sont pas imposés, et même si le but délimité de l'action ne l'est pas non plus, on est néanmoins en présence d'un espace discrétionnaire si la régulation en cause est déterminée. On est en présence d'autonomie lorsque la régulation est autonome.

On peut commencer ici à prendre un peu de recul par rapport aux situations de travail, pour mieux les comprendre. Les situations de travail sont des processus d'action sociale. Et c'est la réflexion sur l'ordre des processus d'action qui nous porte à distinguer l'autonomie et la discrétion et à préciser leurs caractères, ce dont on a besoin pour interpréter les réalités de travail.

Avant tout, Max Weber a bien indiqué que dans toute régulation de système social il y a toujours à la fois de l'autonomie et de l'hétéronomie (Weber, 1922). Cela veut dire que tout processus d'action sociale se donne en partie ses propres règles et reçoit en partie de l'extérieur les règles qui le gouvernent. D'un côté aucun processus d'action sociale ne peut être complètement autonome, du fait qu'il est en relation avec d'autres processus. D'un autre côté aucun processus d'action sociale ne peut être complètement hétéronome, du fait que sa régulation est le résultat, toujours changeant, de rapports entre tous les processus d'action concernés, aux différents niveaux de décision.

⁹ La version française de cette contribution constitue le premier chapitre du livre II de cet ouvrage. Nous avons ensuite repris cette distinction avec Gilbert de Terssac (Terssac, Maggi, 1996a), pour poursuivre dans la ligne de réflexion tracée, en particulier en ce qui concerne les activités et les points de vue de la conception, et nous sommes revenus sur ce thème pour l'approfondir dans d'autres textes : voir le troisième chapitre du livre II de cet ouvrage.

Bien entendu, le travail industriel est à opposer au travail autonome si l'on veut réfléchir sur les caractères de l'opérativité (Cazamian, 1996). Néanmoins on doit considérer qu'il y a à la fois de l'autonomie et de l'hétéronomie dans tout processus d'action de travail, y compris dans les applications du modèle classique. L'étude ergonomique de l'activité ainsi que la sociologie du travail ont en effet largement montré que même dans la conception tayloriste on trouve des espaces non réglés, et que pour l'obtention du résultat l'intervention de l'opérateur est nécessaire soit pour intégrer soit pour changer les règles prescrites. La tâche classique définie en [1], elle-même, n'a jamais été complètement réalisée comme elle avait été pensée.

On peut alors ajouter une autre proposition :

[4] *L'autonomie s'oppose à l'hétéronomie ; pourtant l'autonomie et l'hétéronomie coexistent dans tout processus d'action sociale.*

L'autonomie concerne la liberté de décision du sujet individuel ou du collectif. L'hétéronomie concerne les principes de régulation auxquels les sujets sont soumis. Un processus d'action sociale implique plusieurs niveaux de décision : aux divers niveaux, de l'autonomie et de l'hétéronomie peuvent s'entremêler de différentes façons. Par ailleurs, ce qui est autonome pour les uns, est hétéronome pour les autres ; et l'ordre global du processus implique la contribution de tous. Soit pour ce qui concerne les rapports entre processus, soit pour chaque processus d'action sociale, le pouvoir (Crozier, Friedberg, 1977) comme l'autorité (Barnard, 1938 ; Simon, 1947) ne sont pas des attributs stables de certains sujets plutôt que d'autres, mais des dimensions relationnelles¹⁰.

Quelle place la discrétion définie en [3], a-t-elle alors entre l'autonomie et l'hétéronomie? James Thompson (1967) explique bien que la discrétion n'est pas affirmée par les sujets concernés, mais au contraire demandée à ces sujets par le processus auquel ils participent. Plus le processus d'action sociale doit faire face à l'incertitude, plus large est la discrétion dont il a besoin. La discrétion est donc

¹⁰ Que l'affirmation d'un espace autonome, par contre, impliquerait nécessairement un évanouissement des règles posées de l'extérieur présuppose un point de vue que nous avons discuté (Terressac, Maggi, 1996a).

distribuée de façon différente dans le processus, selon l'incertitude induite par ses buts et son développement.

On comprend par conséquent pourquoi la conception tayloriste du travail ne prenait pas en compte la discrétion, puisqu'elle niait toute incertitude, à l'intérieur d'une représentation non réaliste des processus d'action de travail. Mais quand la conception de la situation de travail s'éloigne du modèle classique et admet l'incertitude, alors il est inévitable que le besoin de discrétion soit reconnu. La raison de la tâche discrétionnaire est là. Elle n'a rien à voir avec l'autonomie. Celle-ci s'exprime par la volonté d'initiative et de responsabilité, et non par l'initiative et la responsabilité imposées ; elle est effective là où le sujet a le contrôle de son propre travail. La tâche étant par définition prescrite, avec la discrétion on passe des tâches qui imposent de ne pas choisir à des tâches qui imposent choix et décision.

L'interprétation de la tâche discrétionnaire

Comment se joue le rapport entre les essais d'affirmation d'autonomie par les sujets et la demande de discrétion dans les processus d'action de travail ? Georges Friedmann a bien montré que la séparation tayloriste entre décision et exécution se réalise au moyen des tâches d'exécution entièrement - si c'était possible - hétéronomes. Et que le seul véritable changement est la reconquête de l'autonomie (Friedmann, 1950/1963). Le commentaire de Jean-Daniel Reynaud aux célèbres études dirigées par Elton Mayo à la Western Electric (Roethlisberger, Dickson, 1939) nous aide à comprendre cela. Les opérateurs de la salle d'assemblage des cadres téléphoniques de Hawthorne, avec leur action de freinage, se donnent des règles un peu différentes de celles prescrites par l'encadrement. Pourquoi ? « La régulation des subordonnés ne se trouve pas être différente de celle de la direction parce qu'elle a un objet différent, mais parce qu'elle essaie d'affirmer une autonomie » (Reynaud, 1988). D'autre part, la direction cherche à contrôler les espaces de liberté de décision des opérateurs. Si elle arrive à admettre la règle des travailleurs, comme cela s'est passé à Hawthorne, c'est parce qu'elle la rend fonctionnelle pour

l'obtention du résultat. De cette façon elle transmute l'autonomie de départ en discrétion octroyée.

Les recherches de Terssac confirment cette interprétation. Dans les situations de travail automatisé, il apparaît clairement que l'autonomie des opérateurs est de plus en plus nécessaire à la régulation effective du processus d'action. Mais aussi il apparaît que les règles de direction essaient de ne pas perdre leur contrôle (Terssac, 1992). Admettant l'incertitude, on accepte l'inutilité de tout prescrire ; on peut pourtant prescrire de choisir entre différentes solutions, ou bien de choisir n'importe quelle solution, à condition qu'elle réponde de façon adéquate à des choix de régulation de niveau supérieur. Bref, on prescrit la discrétion.

La tâche discrétionnaire implique une obligation de décider, où les prémisses de la décision sont contrôlées d'en haut. Elle est donc *doublement contraignante*. Il nous reste à comprendre pourquoi plusieurs interprétations des situations de travail proposent l'autonomie et la discrétion comme des synonymes, et une représentation positive de la discrétion pour les sujets concernés. A bien voir, deux traditions de recherche s'affrontent sur cette question : l'une aide à distinguer l'autonomie et la discrétion, l'autre change l'autonomie en discrétion. Nous avons évoqué l'œuvre de Friedmann, pour qui l'affirmation de l'autonomie était la base d'une « revalorisation intellectuelle, morale et sociale » du travail humain (Friedmann, 1946/1961). Rappelons que sa fondation d'une sociologie du travail conçue dans une telle perspective ne s'opposait pas seulement à la « gestion scientifique » du modèle classique mais aussi à la « sociologie industrielle » des *Human Relations* et à ses dérivations¹¹.

¹¹ Georges Friedmann a critiqué les contenus idéologiques et de même le fondement fonctionnaliste des relations humaines déjà pendant les années 1940, lorsqu'une telle critique était très peu partagée (Friedmann, 1946/1961). Dans les années 1950 il a critiqué les premières propositions des courants des nouvelles relations humaines, destinées à une large diffusion aux Etats-Unis et en Europe au cours des décennies suivantes (Friedmann, 1956/1963). Les « élargissements » et les « enrichissements » des tâches ne peuvent être interprétées, selon Friedmann, comme des alternatives du modèle classique. Ils ne sont que des corrections des applications tayloristes inadaptées à l'obtention du résultat. La vision fonctionnaliste des courants des nouvelles relations humaines proposera pour longtemps ces corrections, au moyen des outils du « système socio-technique » ou du *job redesign*, comme un refus du taylorisme. Friedmann les avait décodées dès le début en tant que des expédients pour adapter des tâches

Pour cette dernière tradition de recherche l'enjeu est l'intégration des sujets dans le système de travail ; la « satisfaction » donnée par la discrétion garantit un bon niveau d'intégration et par conséquent un bon état du système.

Selon la vision fonctionnaliste, l'ordre de tout système social est assuré par l'intégration des sous-systèmes et par l'adaptation au méta-système ; dans la situation de travail, le système détermine les tâches de façon à intégrer le mieux possible les sujets et il s'attend à ce que les sujets s'y adaptent. Reconnaître l'autonomie - comme définie en [2] - c'est par contre reconnaître que l'ordre du système social se construit au moyen des apports de tous les sujets, et donc qu'il ne peut pas être prédéterminé. On comprend alors pourquoi la tradition fonctionnaliste des relations humaines, anciennes et récentes, a essayé et essaie toujours de muer l'autonomie en discrétion, et de présenter cette dernière comme « satisfaisante » et positive. La racine de tout cela est justement dans l'interprétation donnée par Elton Mayo et ses collaborateurs à la fin des recherches d'Hawthorne. Dès sa fondation cette école associe la discrétion à l'informel, l'une et l'autre sont présentés en termes positifs pour les sujets. La réalité, toutefois, est bien différente. L'informel n'est accepté par la régulation hétéronome que lorsqu'il est fonctionnel, et la pratique de la discrétion n'est pas toujours satisfaisante¹².

Pour évaluer la pratique de la discrétion, il faut considérer la « capacité de l'exercer » par les sujets concernés, et leur « motivation » à cet exercice (Thompson, 1967). Pour plusieurs raisons, la pratique de la discrétion peut se révéler négative pour le sujet, qui alors cherche à l'éviter. (a) L'incertitude peut paraître supérieure aux capacités d'y faire face, (b) les conséquences d'un mauvais choix peuvent être estimées trop graves au point de conduire à refuser

qui restent hétéronomes à des situations d'incertitude que le modèle classique n'était pas en état de contrôler (voir le premier chapitre du livre II de cet ouvrage).

¹² L'informel, en réalité, est un aspect toujours présent à tous les niveaux du processus d'action de travail, et différemment entremêlé au formel (Barnard, 1938 ; Simon, 1947). Les relations humaines ont mis en évidence seulement certains écarts informels des groupes d'exécution, interprétables positivement d'un point de vue fonctionnaliste, et leur ont attribué une valeur positive pour les sujets concernés. Nous proposons que le sens de l'informel, et son rapport avec l'autonomie ou la discrétion, soient expliqués, cas par cas, aux différents niveaux de décision du processus d'action de travail (premier et troisième chapitre du livre II de cet ouvrage).

d'avoir à choisir, (c) la demande de discrétion peut impliquer des sacrifices personnels et même des retombées négatives sur la santé.

Pour conclure sur ce point, on soulignera le risque de mal interpréter les transformations des tâches constatées dans le cas où l'on jugerait les nouvelles tâches en se référant à la tâche classique plutôt qu'à leurs caractères intrinsèques. La tâche discrétionnaire est un enjeu pour l'ergonomie. Elle n'est pas sans contraintes, même si ses contraintes sont différentes des contraintes de la tâche tayloriste. La démarche ergonomique vise l'activité ; son enjeu est d'étudier l'activité qui correspond à la tâche discrétionnaire et de dévoiler, ainsi, les astreintes qui en dérivent.

La coopération

De la tâche discrétionnaire, la réflexion se déplace inévitablement vers la notion de coopération. Dans les transformations des situations de travail on observe que la tâche discrétionnaire implique interaction et communication entre les opérateurs (Leplat, 1993), on voit des échanges mutuels, des rapports réciproques de coopération. Nous avons déjà commenté comment la transformation de la tâche classique, permettant et demandant de l'initiative et des choix entre les modalités d'accomplissement, ne peut plus exclure les communications et les échanges entre opérateurs ni leur prescrire l'isolement. Pour la tâche classique définie en [1], par contre, l'attribution d'actions parcellaires était en même temps standardisée et séparée, le lien entre les contributions séparées étant assuré par la hiérarchie et par les moyens techniques, et non par l'interaction des sujets¹³.

Le chemin privilégié par lequel l'analyse ergonomique atteint la coopération est la communication (Rogalski, 1989 ; Falzon, 1991). La communication apparaît comme le point de repère central pour l'étude de l'action collective (Navarro, 1993). Les modalités des communications révèlent

¹³ Du moins d'après le modèle, parce qu'en pratique le processus d'action de travail a été presque toujours différent.

au chercheur ergonomiste la « concertation » entre les opérateurs, et par conséquent leur « coordination » et leur « coopération » (Desnoyers, 1993)¹⁴.

Cette démarche apparaît justifiée du point de vue de l'ergonomie, de par sa tradition, ses bases disciplinaires et ses outils de recherche. Toutefois, les références traditionnelles à la tâche tayloriste et à l'opérateur individuel peuvent conduire également à des risques d'interprétation lorsqu'on est face à la coopération, et comme on le verra ensuite même pour ce qui concerne la coordination. On peut être conduit à penser que dans le travail taylorisé il n'y avait pas de coordination. Mais un travail non coordonné est-il vraiment possible ? On peut penser que la coopération n'est pas toujours présente dans les situations de travail, qu'il y a coopération seulement lorsqu'il y a communication, échanges, rapports réciproques entre les opérateurs. Mais alors y aurait-il une coordination qui impliquerait la coopération et une coordination qui ne l'impliquerait pas ? Et la coopération suit-elle la coordination ou est-ce plutôt l'inverse ? On peut faire à ce sujet quelques réflexions utiles.

L'action coopérative

Partons à nouveau de l'agir social, pour revenir ensuite aux aspects spécifiques de l'action de travail. Nous proposons de faire référence avant tout au sens le plus général de la coopération.

[5] *La co-opération est action vers le même but.*

Nous entendons alors par coopération l'action de participer à une œuvre commune, l'action collective par laquelle les sujets contribuent à un même résultat.

Comme le disait déjà Chester Barnard (1938), la coopération caractérise tout processus d'action visant un but qu'un sujet seul ne peut pas atteindre ; autrement dit, elle est un moyen de dépasser les limites de l'agir individuel.

¹⁴ A l'occasion du 6^e Colloque ERGOIA', *Ergonomie et informatique avancée*, nous avons discuté de l'interprétation de la coopération mise en avant par l'ergonomie et la psychologie cognitive face aux technologies de l'information, par rapport à l'interprétation de base venant de la réflexion sur la régulation du processus d'action sociale (Masino, Maggi, 1998).

Dans ce cadre général la coopération ne peut pas être limitée aux situations d'échanges mutuels, de rapports directs entre les sujets. Bien évidemment on peut contribuer à atteindre le même résultat en agissant dans des temps divers, dans différents lieux, sans communications directes.

Ce qui fait que des actions sont coopératives c'est la finalisation de ces actions. On peut tirer alors de la définition [5] une autre conséquence : à proprement parler, la coopération ne concerne pas le partage de moyens. En effet, on peut partager des moyens, par exemple de la nourriture pour survivre, un toit pour s'abriter, un véhicule pour se déplacer, sans pour cela participer à une œuvre commune. Par ailleurs la proposition [5] permet de considérer que la finalisation de l'action coopérative peut être choisie par les sujets concernés ou leur être prescrite. L'action collective ne cesse pas d'être coopérative lorsque le but commun est imposé.

Si l'on accepte de définir la coopération comme le processus d'actions finalisées vers le même résultat, on peut ajouter d'autres précisions pour ce qui concerne les deux termes de la proposition [5] : les actions et le but.

[6] *Les actions coopératives peuvent être communes, ou séparées. La finalisation de l'action coopérative peut être spontanée, ou imposée.*

Lorsque les actions coopératives sont communes il s'ensuit des échanges mutuels, des rapports réciproques, des communications directes entre les sujets agissants. Un résultat commun peut quand même être atteint au moyen d'actions séparées. Si le but est choisi par les sujets qui coopèrent, on dira que la finalisation de l'action est spontanée. Mais en d'autres cas elle peut leur être imposée. Et encore, le but choisi de façon spontanée peut être atteint au moyen d'actions séparées, tout comme des actions communes peuvent être imposées. Toutes les combinaisons sont possibles.

Des contributions différentes vers le but final commun, des attentes et des stratégies diverses des sujets agissants, amèneraient-elles à refuser l'attribut de coopérative à l'action collective visant le même but? Les contributions vers le résultat commun peuvent être bien différentes, par exemple dans une équipe de recherche. Dans le cas d'une excursion en bateau, les contributions de ceux qui

sont aux avirons et de celui qui est au gouvernail sont bien évidemment différentes : pour autant leurs actions ne sont-elles pas coopératives au regard de la finalité de l'excursion ? Ajoutons ici un autre élément de réflexion. Dans tout agir social rien n'est seulement un but ou seulement un moyen, et l'on ne peut pas séparer complètement les moyens et les buts, du fait que les moyens ne sont pas neutres par rapports aux valeurs, et que les buts sont souvent des moyens au regard d'autres objectifs. Il faut prendre en compte des niveaux multiples d'objectifs et de décisions. En outre, tout processus d'action collective coopérative est en même temps un « enchaînement moyens-buts non intégré » (Simon, 1947) et un « échange déséquilibré de possibilités d'action », un jeu de pouvoir entre les « acteurs » (Friedberg, 1993) : les deux dimensions, « instrumentale » et « politique », sont dans la réalité inséparables.

La coopération dans le processus de travail

Revenons maintenant aux situations de travail. Peut-on imaginer que le processus d'action collective de travail puisse ne pas être coopératif ? Toute situation de travail concernant deux ou plusieurs sujets est une situation de coopération (proposition [5]). Le problème est de savoir de quelles modalités de coopération il s'agit. On peut imaginer des cas de finalisation spontanée pour des artisans ou des chercheurs, et des cas de finalisation imposée pour des travailleurs d'usine ou de bureau. Dans les uns comme dans les autres cas on aura, certes, des contributions diverses, des attentes et des stratégies différentes des sujets concernés, mais on pourra aussi avoir des actions communes ainsi que des actions séparées (proposition [6]).

Quelles modalités de coopération le modèle classique prévoyait-il ? Et quelles sont les modalités possibles si la régulation hétéronome admet de la discrétion ; et si la régulation est autonome ? Le modèle tayloriste-fordiste essayait d'exclure les formes interactives de coopération, d'imposer des actions coopératives séparées et des modes d'accomplissement de ces actions, en même temps qu'il imposait les buts à tous les niveaux. Il cherchait à éviter la communication entre les opérateurs comme la discrétion dans la tâche, en les

considérant non performantes. Les tâches séparées étaient dirigées vers le résultat global au moyen de communications hiérarchiques et procédurales.

Le dépassement du modèle tayloriste-fordiste dont les tâches discrétionnaires témoignent, met en évidence des échanges mutuels, des communications directes, des actions communes, du fait que la coopération par actions séparées se révèle d'autant plus insuffisante et inadaptée que le but à atteindre est plus complexe. Cela veut-il dire qu'il y aurait une coopération qui n'existait pas auparavant ? Constatons qu'on ne cesse pas d'avoir des actions séparées à côté d'actions communes dans les situations de travail transformées, et que les communications hiérarchiques et procédurales n'y sont pas absentes. De plus, reconnaissant qu'elles ne sont pas suffisantes, la régulation hétéronome permet ou impose aux opérateurs de communiquer entre eux. La coopération, qui auparavant était, si l'on peut dire, « cachée », devient tout à fait évidente. Mais elle n'a pas changé pour ce qui concerne la finalisation qui ne cesse pas d'être imposée.

Si la régulation est autonome, de quelle coopération s'agit-il ? Doit-on penser que l'autonomie soit nécessairement associée à des échanges directs de communications ? Et à une finalisation spontanée ? Rappelons la définition d'autonomie proposée en [2] : elle concerne les règles du processus d'action, règles propres des sujets concernés, et non règles imposées. Avant tout il ne faut pas confondre les échanges dans les actions communes de coopération et les *négociations* pour la *création des règles* du processus. Ces deux dimensions de l'action collective sont distinguables même là où elles ne sont pas séparables dans la réalité, comme c'est le cas d'actions communes au sein d'un collectif qui affirme un espace d'autonomie (Terssac, Maggi, 1996a). Par ailleurs, l'autonomie peut coexister avec une coopération par actions séparées. En outre, pour ce qui concerne le rapport entre autonomie et finalisation de l'action coopérative, rappelons qu'un sujet individuel, ou un collectif, peuvent affirmer une régulation autonome et en même temps accepter des fins imposées (Reynaud, 1989/1997), comme c'est le plus souvent le cas dans les situations de travail. Lorsqu'on parle de processus de travail, on simplifie toujours la réalité :

en effet ce processus est un ensemble de nombreux processus entremêlés, chacun développé sur plusieurs niveaux d'actions et de décisions.

Les risques de l'interprétation des transformations des situations de travail sont donc nombreux même pour ce qui concerne la coopération, comme on l'a vu pour la tâche discrétionnaire. Encore une fois ces risques viennent surtout du fait de juger en référence au modèle tayloriste-fordiste, et de considérer de façon toujours positive pour les sujets concernés les communications directes et les échanges mutuels de coopération impliqués par les espaces discrétionnaires. Les interprétations fonctionnalistes orientent d'habitude dans cette direction. L'étude ergonomique montre néanmoins que l'on peut l'éviter. Jacques Christol (1994) souligne que la polyvalence n'est pas synonyme de projet personnel, de même que la réduction de la ligne hiérarchique n'est pas synonyme d'autonomie. Comme le dit bien Daniel Faïta (1993), l'analyse de l'activité qui vise la compréhension du travail exige que cette activité puisse se saisir dans son principe, sans préjudice *a priori* d'aucun des aspects de son évolution.

En effet, la coopération qui se déroule dans les situations transformées de travail n'est pas sans contrainte. Les communications et les concertations entre les opérateurs sont-elles des indicateurs d'autonomie ? Peut-être, mais très souvent, au contraire, elles peuvent être imposées par un ordre hétéronome. On ne peut pas courir le risque de juger non contraignante une situation par le seul fait que la coopération y est évidente. Voilà bien un autre enjeu pour l'ergonomie. L'analyse ergonomique peut justement faire apparaître les modalités de la coopération, tout en évaluant les astreintes qui, cas par cas, y correspondent.

La coordination

Les actions coopératives, afin d'atteindre le résultat désiré, demandent d'être mises en ordre, entre elles et vers le résultat. On le voit bien dans le cas d'un désastre ou d'une calamité naturelle. Les aides et les secours arrivent de plusieurs côtés, mais d'abord sans ordre ; ensuite, au fur et à mesure que la

coopération se développe, le besoin augmente d'ordonner les ressources, humaines et matérielles, pour atteindre le résultat, et de façon satisfaisante. Un ordre est nécessaire dans la coopération, du moins en ce sens que des actions coopératives non ordonnées risquent d'être non efficaces.

L'ordre de l'action coopérative

Pour réfléchir sur cet autre aspect de la coopération, à savoir son *ordre*, il vaut mieux partir, encore une fois, de l'agir social en général, avant de considérer l'action de travail. On peut introduire une nouvelle proposition :

[7] *La coopération requiert un ordre, une co-ordination.*

Qu'est-ce que cet ordre ? Dans le processus d'actions coopératives, la coordination consiste à *poser des règles*, pour assurer la mise en relation des actions finalisées et assurer leur résultat commun. Cet ordre c'est la *régulation* de l'action coopérative.

On est ainsi revenu au problème de la régulation de l'action collective, sous l'angle spécifique de l'action coopérative¹⁵. On peut alors se poser la question : cet ordre est-il toujours le même pour toute action coopérative, ou bien est-il variable ? On a vu que la coopération peut recouvrir différentes modalités ; maintenant il faut prendre en compte le fait que la coordination elle-même peut se présenter de plusieurs façons. En outre, les modalités de la coordination ne sont qu'en partie en relation avec les modalités de la coopération, parce qu'il s'agit de deux dimensions différentes de l'action collective, sa *régulation* et sa *finalisation*, comme par ailleurs on a déjà eu l'occasion de le relever.

Abordons la question des modalités de la coordination avec des exemples. Deux personnes décident de déplacer ensemble un objet lourd. Cette décision vient du fait que l'objet est trop lourd, ou bien que chaque personne est trop faible au regard du déplacement de l'objet, pour que le résultat désiré

¹⁵ Bien sûr, la coordination peut concerner même l'action collective non coopérative, à certains niveaux de compétition et de conflit, mais nous bornons ici notre discussion au domaine de l'action coopérative.

puisse être réalisé par une action individuelle : il faut de la coopération (Barnard, 1938). Ces personnes doivent accorder leurs actions, à savoir les coordonner, pour éviter de pousser ou tirer de façons inefficaces. La situation pourtant est tellement simple que les coopérateurs peuvent coordonner leurs actions dans le même temps qu'ils agissent. Mais lorsque deux personnes veulent faire un jeu, la coopération est bien plus complexe, la coordination doit être décidée par avance : les règles du jeu sont alors préalables aux actions coopératives du jeu, si l'on ne veut pas risquer de se disputer au lieu de s'amuser.

Nous ajoutons donc la proposition suivante :

[8] *L'ordre de l'action coopérative (la coordination), peut être contextuel à l'action ou décidé d'avance.*

La coordination contextuelle à l'action se présente comme une *auto-coordination*. Lorsque la coordination est préalable, on peut dire qu'on *pré-ordonne* les actions coopératives (Maggi, 1984/1990).

Herbert Simon (1947) dit que la coordination est le processus qui permet à chaque opérateur d'avoir des connaissances sur l'action des autres. Si la situation est simple, chacun peut réaliser la coordination entre son agir et l'agir des autres au moyen de l'observation directe de ce que font les autres. Mais il suffit que cette observation ne soit pas possible, par exemple du fait qu'un des coopérateurs sort de la vue des autres, pour qu'une coordination préalable soit nécessaire. On passe alors, selon Simon, de l'auto-coordination à une coordination « formelle et substantielle », assurée par un tissu de communications.

Sur ce point, néanmoins, d'autres questions se posent. S'agit-il toujours d'auto-coordination lorsque les coopérateurs peuvent s'observer directement ? Et la coordination préalable est-elle toujours donnée aux coopérateurs de l'extérieur ? Nous remarquons qu'il convient d'ajouter des précisions à ce que disait Simon. A partir de la proposition [8], on doit considérer d'un côté que l'auto-coordination contextuelle requiert l'observation directe entre les coopérateurs mais le fait qu'ils puissent s'observer n'assure pas qu'ils se

coordonnent eux-mêmes, ni de l'autre côté que la coordination préalable soit nécessairement extérieure aux coopérateurs. L'exemple précédent des deux joueurs le montre.

La proposition [8] est alors complétée par la suivante :

[9] *La coordination peut être contextuelle à l'action (autonome), ou décidée d'avance (autonome ou hétéronome).*

Si la coordination contextuelle ne peut être que l'auto-coordination, l'ordre posé d'avance peut être décidé par les sujets mêmes qui agissent ou leur être donné. Quand nous parlons de *pré-ordination*, pour indiquer que la coordination est préalable à l'agir, nous ne voulons pas dire qu'elle est prédéterminée. La prédétermination implique de fixer le cours de l'action avant son déroulement. La pré-ordination implique par contre de choisir des règles avant l'action, pour essayer de lui donner un ordre ; cela admet que ces règles ainsi que le déroulement de l'action soient modifiables au cours même de l'agir (Maggi, 1984/1990).

Dans la réalité de l'action collective, ni la régulation autonome ni l'hétéronome ne peuvent être prédéterminées, même si les décideurs le désirent. Dans le cas d'une exécution musicale, par exemple, les instrumentistes et le directeur d'orchestre peuvent désirer fixer l'action coopérative et sa coordination selon des choix qu'ils considèrent les meilleurs, toutefois chaque exécution sera inévitablement différente. L'action humaine ne peut pas être prédéterminée. Elle peut être quand même pré-ordonnée, de façon autonome ou hétéronome.

La coordination dans le processus de travail

En général, donc, la coordination ou régulation de l'action collective peut être de nature différente, autonome (auto-coordination) ou hétéronome, et de modalité différente, contextuelle à l'action ou préalable. Que se passe-t-il dans le processus d'action de travail ? Dans le cas du travail de l'artisan, du chercheur, de l'écrivain ou de l'artiste, on peut imaginer trouver, mais pas toujours, ni nécessairement, de la coordination contextuelle ; mais

habituellement dans les processus de travail la coordination est décidée d'avance. Et on a déjà dit précédemment que la régulation autonome et la régulation hétéronome s'entremêlent.

Le modèle classique tayloriste-fordiste essayait de prédéterminer une coopération imposée et par actions séparées (propositions [5] et [6]) au moyen d'une coordination hétéronome (proposition [9]). Il ne faut pas croire que les tâches étaient « individuelles » dans un sens où elles n'auraient pas été coordonnées. Ni qu'il n'y avait pas de communication. Des communications hiérarchiques et procédurales coordonnaient les tâches (proposition [1]) vers le résultat global. Lorsque Taylor « organise » le travail de déblayage, il assigne des pelles différentes et des tâches séparées pour chaque pelle, et en même temps il définit le programme de déblayage, à savoir la coordination des tâches qu'il attribue au contremaître (Taylor, 1912). Ensuite, la division tayloriste entre direction et exécution vise à énucléer la coordination par rapport au processus primaire de transformation.

Le modèle classique essayait de prédéterminer. Mais comme l'a montré l'analyse ergonomique de l'activité ainsi que la recherche sociologique sur le travail, il n'y réussissait pas. Les transformations des situations de travail qui dépassent le modèle classique renoncent-elles à la coordination hétéronome ? Et le propos de prédéterminer est-il délaissé ? Certainement non, du fait que la conception de tâches discrétionnaires et la tendance à muer l'autonomie en discrétion (propositions [2] et [3]) témoignent de la coordination hétéronome et de l'intention de prédéterminer. Mais ces transformations des situations de travail nous montrent quand même des coordinations de tâches qui sont en rapports réciproques, et caractérisées par de hauts niveaux de communication entre les opérateurs. On est en présence d'une forme de coordination que le modèle classique cherchait à éviter. Comment décoder cette différence ? Et ces situations transformées impliquent-elles des contraintes plus ou moins fortes pour les sujets concernés ?

Il nous faut approfondir encore les modalités de la coordination. A ce propos les ergonomes parlent de dépendance, d'indépendance,

d'interdépendance, d'unité et de séparation (Navarro, 1993) ; ils observent que les opérations peuvent être menées en parallèle par différents opérateurs, ou être menées en série, dans un enchaînement successif d'actions (Desnoyers, 1993). Y a-t-il d'autres possibilités ? Jacques Leplat note qu'« une typologie de ces situations avec leurs propriétés serait sans doute très utile » (Leplat, 1993).

Nous sommes ici au cœur d'une question fondamentale de la coordination, et de son rapport avec l'action coopérative. On a vu que la coopération peut se réaliser au moyen d'actions communes ou séparées (proposition [6]). On a vu de même que les actions coopératives, qu'elles soient communes ou séparées, requièrent d'être ordonnées pour atteindre le résultat désiré, et que cet ordre, à savoir la coordination, peut être contextuel à l'action ou décidé d'avance (propositions [7] et [8]). Or il s'agit de considérer une autre articulation de modalités, surtout pour ce qui concerne la coordination décidée d'avance.

Les formes typiques de la coordination

James Thompson (1967) parle à ce propos de trois possibilités fondamentales d'interdépendance : *réciproque*, *séquentielle* et *en pool* ; auxquelles correspondent trois modalités typiques de coordination : *par règles d'ajustement mutuel*, *par règles de programme* et *par règles standard*. Or, nous observons que lorsqu'on parle d'interdépendance on est déjà passé de la finalisation à la coordination de l'action collective (Maggi, 1984/1990), et nous proposons donc la typologie de Thompson de la manière suivante :

[10] *La coordination peut être : par rapports réciproques, avec règles d'ajustement mutuel ; par séquence, avec règles de programme ; seulement au regard du résultat, avec règles standard.*

La régulation des actions coopératives, en assurant leur liaison vers le résultat commun, les garde en partie séparées, pour ce qui concerne la forme, le lieu et le temps¹⁶.

¹⁶ Les actions coopératives, même si elles sont au début séparées, ont tendance à devenir communes, comme le montre l'exemple de la coopération en cas de désastre ou de calamité

Thompson décrit les propriétés des trois types de coordination de cette façon. Dans le cas de rapports réciproques, chaque unité est en *relation symétrique* avec toutes les autres unités. Pour assurer l'ordre du processus d'action, il faut des *règles d'ajustement mutuel* entre les unités. Puisque les unités doivent s'accorder entre elles, il faut aussi une production et une transmission d'informations nouvelles pendant le déroulement du processus. Au total, on a un haut niveau de communication.

Dans le cas de séquence, chaque unité a des *relations directes* mais *non symétriques* avec d'autres unités, à savoir que l'output des unes constitue l'input des autres. L'ordre du processus d'action est alors assuré par des *règles de programme*. Les communications sont moins nombreuses, parce qu'il n'y a pas de réciprocité, il y a moins de relations, la plupart des informations suivant l'enchaînement du programme.

Dans le cas de coordination seulement pour le résultat, chaque unité donne une contribution au résultat global, mais *sans être en relation directe* avec les autres unités. L'ordre du processus d'actions est basé sur des *règles standard*, c'est-à-dire homogènes et de routine pour toutes les unités, de façon qu'elles soient cohérentes les unes avec les autres. Les communications sont encore moins nombreuses par rapport aux deux cas précédents, en principe elles peuvent même être réduites aux transmissions d'informations par des règles de routine.

Cette typologie a l'avantage d'être très simple, et en même temps elle a été retenue comme la plus exhaustive pour l'explication des propriétés des différentes modalités de coordination de l'action collective et pour l'explication des relations entre les formes typiques. Quel est le rapport entre ces modalités typiques et les deux modalités concrètes : coordination contextuelle et préalable? Et entre ces modalités typiques et les deux natures de la

naturelle. C'est la coordination qui règle les relations entre les actions coopératives, à différents niveaux de communication e de séparation. La séparation peut concerner la forme de l'action, ou bien le lieu de l'action, ou le temps d'action, ou plusieurs de ces possibilités ensemble.

coordination : autonome et hétéronome ? Nous pouvons mettre en relation les propositions [8], [9] et [10] et en tirer des conséquences importantes.

Premièrement, l'auto-coordination contextuelle ne peut qu'impliquer des rapports réciproques et des règles d'ajustement mutuel. Pensons à l'exemple des deux personnes qui déplacent ensemble l'objet lourd. Elles communiquent directement pendant l'action, soit sur le contenu de l'action soit sur les règles. La coordination décidée d'avance, par ailleurs, peut impliquer les trois modalités typiques. On peut décider d'avance des règles d'ajustement mutuel pour une excursion en bateau, des règles de programme pour une course de relais - sauf l'ajustement mutuel pour le passage du témoin -, et des règles standard pour une souscription visant à aider quelqu'un en état d'indigence.

Deuxièmement, la coordination préalable peut impliquer les trois modalités typiques, qu'elle soit *autonome ou hétéronome*. Les trois exemples que nous venons de proposer concernent des régulations autonomes : les amis sur le bateau comme l'équipe de la course ainsi que les souscripteurs se donnent eux-mêmes leurs règles. Mais nous pouvons imaginer aisément des coordinations hétéronomes, par ajustement mutuel sur un bateau de pêcheurs salariés, par programme dans la fabrication d'un journal, par règles standard pour les contributions à un congrès.

Enfin, il faut considérer que la coordination contextuelle, ainsi que les coordinations préalables par ajustement mutuel - autonomes ou hétéronomes - sont les plus complexes. Les trois types de coordination, par ajustement mutuel, par programme, et par règles standard, montrent une complexité décroissante. Inversement, du troisième vers le premier type, ils impliquent des charges croissantes de communication et de décision, un emploi majeur de ressources. Quelle est la conséquence de cette propriété sur les rapports entre coopération et coordination ? Comment la relation se déploie-t-elle entre les formes typiques de coordination ?

La relation entre les formes typiques de coordination

A son début, une coopération peut être non ordonnée, comme on l'a vu avec l'exemple de la calamité naturelle. Dès que le problème de la coordination se pose, la première solution est de recourir à la modalité *la plus complexe*, du fait qu'elle est *toujours possible*. Si l'on reprend les derniers exemples, on voit bien que la coordination d'une excursion en bateau ne peut pas être réduite à des règles de routine ou de programme, tandis que la régulation d'un congrès pourrait être assurée par ajustement mutuel entre tous les participants. Mais combien d'échanges d'informations, combien de ressources, surtout de temps, faudrait-il pour ce congrès ! Il est préférable d'utiliser des règles de programme et des règles standard pour ordonner les séances et les contributions, réservant aux réunions des comités les règles d'ajustement mutuel. Lorsqu'on coordonne un processus d'actions coopératives, on essaie de remplacer les solutions complexes, si c'est possible, par les solutions plus simples.

La coordination décidée d'avance, autonome ou hétéronome, poursuit toujours le but de simplifier le processus d'action. La régulation hétéronome, visant non seulement l'efficacité mais aussi l'efficience, l'emploi mineur de ressources, essaie d'utiliser les solutions les moins complexes. Le modèle classique tayloriste-fordiste cherchait à réduire toute coordination à des règles standard, au maximum à des règles de programme, mais excluait les règles d'ajustement mutuel. La réalité, toujours plus complexe que le modèle ne voulait l'admettre, s'en échappait, comme l'analyse ergonomique de l'activité l'a maintes fois dévoilé.

Nous touchons ici, en conclusion, au problème de l'interprétation de la relation entre les trois types de coordination. La littérature gestionnaire a souvent diffusé l'idée qu'il s'agirait d'alternatives, à savoir que si, par exemple, on utilise des règles de séquence, on n'a pas de règles de réciprocité, ni de règles standard. Mais ce n'est pas une interprétation correcte, elle tient ces modalités typiques pour des modalités concrètes, comme le sont la coordination contextuelle et la coordination préalable.

L'interprétation de la relation entre les formes typiques de coordination nous amène à ajouter à la proposition [10] la propriété suivante :

[11] *Les trois types de coordination ont entre eux un rapport d'inclusivité et non d'exclusivité.*

Toute situation réelle peut être gérée par une coordination par rapports réciproques, et dans tout processus d'actions coopératives on a l'ordre le plus simple, auquel s'ajoutent les ordres plus complexes là où les règles simples ne sont pas suffisantes pour gérer la complexité de la situation¹⁷. Enfin, dans les situations réelles la coordination globale est sans aucun doute un mélange d'ordres et de règles de différents types, sur plusieurs niveaux.

La propriété de l'inclusivité des trois formes typiques de coordination est très importante pour interpréter les transformations des situations de travail lorsqu'on considère les changements par rapport au modèle classique dans les processus de production (Terressac, Lompré, 1994), ou de conception (Daniellou, 1994). Les nouveaux choix de coordination portent très souvent sur des rapports réciproques et sur des règles d'ajustement mutuel, qui n'étaient pas admis par le modèle classique, comme ne l'était pas la discrétion de la tâche.

Avec ces changements une question cruciale se pose pour la démarche ergonomique, qui est de savoir si ces choix sont plus ou moins contraignants. Là, encore une fois, il est nécessaire de se placer face aux interprétations fonctionnalistes. Pour celles-ci, la coordination par rapports réciproques, s'éloignant du taylorisme en termes d'interaction, de concertation, d'échanges mutuels, doit être considérée comme étant toujours positive, de même que la discrétion. En effet, la coordination consiste, dans tous les cas, à poser des règles. Si la coordination hétéronome est complexe, il s'agit d'une prescription de communications et de décisions complexes. Plusieurs recherches montrent bien qu'on est là en présence d'une « concertation obligée », d'une « obligation de collaborer » pour atteindre le but commun (Terressac, 1992). Le risque d'interpréter les changements des choix de coordination selon le point de vue

¹⁷ Nous trouvons les relations entre les formes typiques de coordination déjà clairement expliquées par Thompson (1967) de cette façon.

fonctionnaliste apparaît clairement dans plusieurs lectures gestionnaires : un cas paradigmatique est celui des évaluations des solutions gestionnaires de type japonais dans l'automobile, où par ailleurs les surcharges de travail qui en découlent ont été bien mises en relief par quelques études (Clot, Rochex, Schwartz, 1990).

Pour les choix de coordination, comme pour la coopération et pour la tâche discrétionnaire, le risque majeur de la démarche ergonomique serait de juger les changements des situations de travail seulement par rapport au modèle classique. On pourrait même dire mieux : par rapport à la représentation traditionnelle du modèle classique, parce que les différentes possibilités de coordination étaient en réalité déjà présentes dans l'entreprise fordiste, comme l'étude ergonomique de l'activité a contribué à le faire comprendre. La question concernant la contrainte venant de la coordination par rapports réciproques et règles d'ajustement mutuel, n'est donc pas de savoir s'il y en a plus ou s'il y en a moins qu'auparavant. Toute coordination est contraignante. Le problème est de décoder la contrainte de chaque situation. L'enjeu, mais aussi la contribution spécifique que peut donner l'ergonomie, est d'étudier les activités et les astreintes impliquées par les diverses formes de coordination.

Un autre regard sur l'organisation

Pourquoi parle-t-on de « nouvelles organisations » ? Afin de discuter les aspects marquant le dépassement du modèle classique dans les situations de travail, nous avons été amenés au cours de ces pages à réfléchir sur l'autonomie et l'hétéronomie de l'action collective, sur ses dimensions de coopération et de coordination. En conclusion de ce parcours, ne semble-t-il pas insuffisant, de parler de nouvelles formes et de nouveaux modèles d'organisation ? Que veut-on dire avec ces formules ? Et que peut-on dire autrement ?

Nous avons essayé de prendre au sérieux les dépassements du modèle classique, tels que les études en situations réelles en témoignent, et nous avons vu qu'ils sont provoqués par la conception discrétionnaire de la tâche, et par le

recours à la coordination selon la forme des rapports réciproques et des règles d'ajustement mutuel où la coopération est évidente, mais aussi par la mise en évidence d'espaces d'autonomie. S'agit-il de « nouvelles organisations » dans le sens où les grande réalités organisées - entreprises, hôpitaux, syndicats, partis politiques - sont appelés des « organisations » (au pluriel) ? Ou plutôt de modalités de régulation qui ont toujours existé dans ces réalités ? S'agit-il de nouvelles formes d'organisation par rapport à l'ordonnancement tayloriste-fordiste, aux organigrammes, aux procédures, aux hiérarchies, en bref à l'organisation « scientifique » du travail ? Ou plutôt de solutions de coordination que le choix hétéronome de la « gestion scientifique » essayait d'éviter, de nier, de cacher, mais qui étaient néanmoins en quelque sorte présentes même dans les processus de travail taylorisé, en tant qu'elles assuraient l'obtention du résultat ?

Si nous faisons référence à l'action collective, et aux *choix possibles* de régulation, nous comprenons que même dans le travail, qu'il soit travail autonome ou hétéronome, ce ne sont pas les choix possibles qui changent. Ce qui peut changer, c'est la solution pratiquée ; et là aussi il est souvent difficile de distinguer ce qui est vieux de ce qui est vraiment nouveau. On se rend compte alors que plutôt que de chercher les nouveautés, l'important est sans doute de pouvoir se libérer des représentations de l'organisation héritées de la « gestion scientifique » et des courants d'étude fonctionnalistes, et acceptées même par les courants interactionnistes et phénoménologiques. En se libérant de ces héritages, on peut finalement comprendre que le travail a toujours été « organisant » en même temps que « organisé » (Hubault, 1994). Qu'est-ce que cela veut dire ? Qu'est-ce qu'est vraiment l'*organisation* ? Ne serait-ce pas ce dont nous avons discuté jusqu'ici, ce qu'on vient d'appeler jusqu'ici la régulation, l'ordre du processus d'action sociale et collective ?

Ce n'est pas en appelant l'entreprise « une organisation » qu'on comprend comment elle s'organise ; ce n'est pas en regardant les organigrammes et les procédures qu'on comprend la dimension organisationnelle d'un processus d'action de travail. La « gestion scientifique »

réduisait un des choix possibles de régulation - et le moins adapté à toute réalité d'agir social - à un donné statique et fixe. Si l'on considère l'ensemble des choix possibles, l'organisation cesse d'avoir ce sens passif, elle se présente au contraire dans son sens actif, comme l'ordre constructif et toujours changeant du processus d'actions collectives¹⁸ : c'est dans ce sens que nous parlons d'*action organisationnelle* et d'*agir organisationnel*, pour souligner, d'après Max Weber (1922), qu'il s'agit d'une forme typique d'agir social¹⁹.

Toute action organisationnelle est action de régulation ; est-ce que toute régulation est organisation ? Nous aimerions faire une distinction. Reprenant la proposition [9], nous proposons que :

[12] *L'action organisationnelle est notamment la pré-ordination, autonome ou hétéronome, du processus d'action.*

Au point crucial de passage entre coordination contextuelle et coordination décidée d'avance on peut saisir, sur le plan analytique, le moment génétique de l'action organisationnelle*.

En discutant au cours de ces pages de la régulation de l'action collective, d'une part, nous n'avons pas seulement discuté d'organisation ; mais d'autre part nous n'avons pas traité tous les aspects de l'agir organisationnel²⁰. Ici nous avons simplement amorcé une réflexion, au regard des modalités de l'action coopérative, et il nous reste à comprendre pourquoi on parle de « nouveaux modèles ». Se libérer des représentations héritées de l'organisation signifie-t-il changer de point de vue ? Certes. Mais cela apporte-t-il un nouveau modèle ? On peut faire l'hypothèse que c'est la gestion qui cherche un nouveau modèle, ayant l'habitude de concevoir et d'essayer de réaliser des solutions modélisées.

¹⁸ Le processus d'actions collectives est, comme l'explique bien Cazamian (1996) pour le processus de travail, un processus heuristique.

¹⁹ Pour les fondements de la théorie de l'agir organisationnel, voir le premier chapitre du livre I de cet ouvrage.

* [Précisons que cela n'est possible que sur le plan analytique. Dans le processus d'action l'ordre contextuel à l'action et l'ordre décidé d'avance sont interconnectés : la régulation du processus d'action et l'action organisationnelle ne sont pas séparables.]

²⁰ La réflexion sur l'agir organisationnel vise à décrire et à comprendre sa *variabilité* dans la construction de l'ordre du processus d'action, même d'un sujet singulier, aux différents niveaux de décision, et dans les rapports que chaque processus entretient avec d'autres processus (Maggi, 1984/1990 ; livre I de cet ouvrage). [Voir en outre : Maggi, 2011.]

Sous-entendue aussi l'idée que le nouveau est toujours mieux. Mais nous avons vu que les solutions organisationnelles qui dépassent les choix tayloristes-fordistes n'ont rien de nouveau. De même la représentation du réel et les choix de conception de la gestion n'auront pas tellement changé s'ils restent ancrés à une recherche de prédétermination des situations de travail : le changement est uniquement entre une gestion « scientifique » et une gestion fonctionnaliste.

Ne serait-il pas opportun de dépasser non seulement le modèle classique dans les situations réelles mais aussi l'idée de modèle ? L'agir social n'est pas modélisable, et dans le domaine du social on ne peut pas produire de modèles théoriques comme dans les mathématiques. En effet, pour la « gestion scientifique » le modèle avait la signification de *solution pratique exemplaire*, qu'on doit imiter et reproduire le plus exactement, comme dans le cas d'une maquette ou d'un prototype. N'oublions pas que le modèle à imiter dans les entreprises et les situations de travail, pour la « gestion scientifique », c'était la solution organisationnelle de l'armée, dont on dérivait des modèles de hiérarchie, de procédures, de tâches.

L'ergonomie ne peut pas accepter cette position. L'étude de l'activité a montré que ces modèles ne s'appliquent pas aux réalités de travail. Mais maintenant que le taylorisme-fordisme est mis en cause, où va-t-on ? Là se nouent les enjeux présents, pour l'ergonomie comme pour toutes les disciplines qui s'occupent du travail. Faut-il dire avec François Hubault (1994) que l'ergonomie, dans ses analyses, « a longtemps raté le niveau de l'organisation » ? Nous aimons mieux dire que l'ergonomie gagnerait à se servir de la réflexion sur l'agir organisationnel. La discussion de ces pages a montré que l'interprétation du dépassement du modèle classique est chargée de risques, qu'on peut être amené à une dérive fonctionnaliste, si on n'analyse pas de façon critique la discrétion, l'accroissement des communications, la concertation et l'ajustement mutuel entre les opérateurs. Toutefois c'est justement sur ces points d'analyse que la démarche ergonomique peut apporter ses meilleures contributions, étudiant où et comment de nouvelles contraintes apparaissent, où

et comment le sujet est contraint de s'adapter aux conditions nouvelles de travail.

La tâche discrétionnaire, la coopération, la coordination représentent des enjeux théoriques nouveaux pour l'ergonomie. Plus particulièrement, on peut dire que le nouvel enjeu de l'ergonomie c'est de prendre en charge l'agir organisationnel. Et si c'est à la réflexion sur l'agir organisationnel d'indiquer les sources des *contraintes*, c'est à l'ergonomie d'évaluer sur le terrain les différentes formes d'activités, et les niveaux d'*astreintes* impliquées, qui correspondent aux différents choix d'organisation.

Niveaux de décisions et modes de régulation

L'autonomie et la discrétion dans le processus de travail*

Introduction

Les disciplines concernant le travail ne peuvent pas se dispenser d'une réflexion approfondie sur la *régulation* du processus de travail, sur la façon dont elle est mise en œuvre, et sur les conséquences qu'elle engendre. Cette vérité banale s'est chargée d'aspects de plus en plus remarquables à partir du moment où le cadre, jusqu'alors largement critiqué et pourtant toujours dominant du taylorisme-fordisme, a commencé à être mis en cause par les changements avérés dans les situations concrètes de travail. Plusieurs problématiques ont émergé, ou mieux, ont été abordées sous un nouvel éclairage : la place de la coopération au regard de la coordination, la relation entre la technologie et les modalités de structuration, le rôle des compétences dans la maîtrise du processus, l'émergence de marges de manœuvre remplaçant la rigidité des prescriptions tayloristes. Ce chapitre se situe par rapport à ces problématiques : il discute de la manière dont les *décisions d'autonomie* et de *discrétion* jouent dans la régulation du processus de travail, proposant des approfondissements à ce que nous avons déjà énoncé dans les deux chapitres précédant à ce sujet.

Le thème de la régulation de l'action sociale, et de l'action de travail en particulier, jouit d'une production théorique remarquable, notamment en France¹. Nous y faisons référence, tout en développant notre perspective d'une

* Ce texte est une version remaniée et actualisée d'une contribution, cosignée avec Giovanni Masino, qui a été présentée à la séance du 14 janvier 1999 du Séminaire « Contradictions et dynamiques des Organisations », GDR CNRS FROG, et publiée dans les *Actes*, vol. 11 : 25-42. Nous remercions Giovanni Masino de nous avoir autorisé à apporter des modifications ainsi qu'à intégrer le texte dans cet ouvrage. Nous remercions aussi les collègues qui avec leurs commentaires à la première version ont bien voulu enrichir notre réflexion : Anni Borzeix et Armand Hatchuel, discutants lors du séminaire Condor, Annie Weill-Fassina, et les participants aux nombreux séminaires coordonnés par Gilbert de Terssac dans le cadre de son programme de recherche sur le « Travail d'organisation » à l'Université de Toulouse Le Mirail, qui a stimulé l'écriture de cette contribution.

¹ On peut faire référence à ce sujet à l'ouvrage collectif dirigé par Gilbert de Terssac, 2003.

théorie de l'agir organisationnel qui présuppose une manière de voir les phénomènes humains en terme de *processus d'action*, dont les décisions constituent une composante². Cette contribution s'inscrit dans une démarche dont nous ne présentons ici qu'un point spécifique. Notre but est d'éclairer l'articulation de la régulation à différents niveaux de décision, où l'autonomie (ou l'hétéronomie) et la discrétion expriment différents modes de régulation. A cette fin, notre réflexion porte sur l'analyse du processus d'actions et de décisions, à l'aide d'exemples de situations de travail tirés de recherches. Après avoir présenté les quelques notions fondamentales pour notre discours, et avant tout la notion de processus, nous analysons les réalités de travail de nos exemples. Cela montre l'enchaînement des divers niveaux de décisions et d'actions dans le développement du processus, où apparaît tantôt de l'autonomie ou de l'hétéronomie et tantôt de la discrétion, concernant les mêmes sujets et les mêmes activités. Nous nous interrogeons donc sur les différents statuts de l'autonomie et de la discrétion, nous différenciant de la tradition qui a conduit à confondre ces deux notions. Nous essayons alors de comprendre comment la régulation se construit au moyen de ces différents modes, ce qui apporte en même temps des clarifications à l'interprétation de la régulation globale des situations de travail. En conclusion, quelques commentaires aussi bien d'ordre épistémologique que théorique soulignent l'utilité heuristique de la manière de voir en terme de processus.

Le processus d'actions et de décisions

Avant tout, qu'est-ce que le processus d'action sociale? Nous nous référons à un *processus concret* pour indiquer le déroulement d'une transformation de n'importe quel objet, matériel, humain ou symbolique. Concernant le travail, le processus concret peut concerner une transformation de matériaux dans la manufacture, celle de personnes humaines à l'école ou dans des services sanitaires, ainsi que des symboles alphanumériques dans des

² Nous exposons cette perspective dans le premier chapitre du livre I de cet ouvrage.

activités administratives. Mais au niveau de l'analyse³, on peut réfléchir sur le développement d'actions et de décisions qui mettent en place le processus concret et assurent son déroulement. Par rapport au processus concret, nous proposons donc de distinguer la notion de *processus analytique* – qui fait abstraction de la réalité historiquement donnée dans un cas concret – et cela pour indiquer l'ensemble, sous-jacent au processus concret, d'actions et de décisions convergentes vers un but et exprimant une unité et une intentionnalité. A partir de cette distinction, notre réflexion porte sur le processus analytique, et en particulier sur quelques aspects de sa régulation, afin d'aider à l'interprétation du « travail d'organisation »⁴ des processus concrets.

Une *régulation* est impliquée dans le processus de travail, de même que dans tout processus d'action sociale. Elle est intrinsèque à l'idée de processus que nous avons proposé, entendu comme développement intentionnel d'actions vers un but. Ainsi défini, le processus ne peut-être envisagé sans régulation. Bien sûr, l'ordre du processus peut être mal conçu, inadapté, insuffisant par rapport au résultat à atteindre, et il est toujours incomplet, il n'est jamais parfait par rapport à son but. Mais il n'empêche que tout processus d'action implique un l'ordre - des règles. Alors, l'agir social étant intentionnellement orientée comme le dit Max Weber⁵ nous pouvons parler de *processus d'action sociale*, et de sa *régulation*.

Ajoutons que la régulation est aussi l'aspect « régulateur de l'interprétation » du processus d'action de travail - et d'action sociale en général. Dans l'ensemble d'actions intentionnellement dirigées vers un résultat désiré qui constitue le processus de travail, ces actions seront très variables, connotées

³ Ici nous entendons tout simplement « analyse » dans le sens d'interprétation du processus par la décomposition et la distinction de ses éléments, c'est-à-dire dans le sens le plus traditionnel du terme tout au long du développement de la philosophie occidentale, et qui est largement partagé par les sciences humaines et sociales.

⁴ Nous faisons référence à cette notion selon la démarche développée par Gilbert de Terssac. On peut se rapporter à Terssac, Lalande, 2002. [Voir notamment : Terssac, 2011.]

⁵ Nous nous référons évidemment à la définition de l'« agir social » stipulée par Weber dans les premières pages d'*Economie et société* (Weber, 1922) que nous évoquons dans le premier chapitre du livre I de cet ouvrage.

de manières différentes selon les cas. Ce qui nous aide à comprendre leur présence dans le processus, et leurs rapports réciproques vers le résultat, ce n'est pas la spécificité de ces actions, mais justement la régulation qui les met en ordre dans l'unité du processus, qui leur donne un sens vers l'atteinte du résultat qu'on désire.

C'est pour cette raison que nous parlons aussi de l'*ordre* du processus pour indiquer sa régulation (Maggi 1984/1990), toujours en soulignant que cet ordre ne doit jamais être entendu comme ordre parfait, ni complet, ni nécessairement bon ; les limites de l'ordre - de la régulation - étant la conséquence des limites de l'action et de la décision humaine. Un autre terme qu'on peut utiliser presque comme synonyme de régulation est celui de *structuration*⁶ du processus. Il faut rappeler, cependant, qu'il y a des nuances dans l'utilisation du mot régulation : on peut l'entendre comme « ensemble de règles » mais aussi comme « le développement efficace pour le but ». Dans le premier cas l'on peut dire que la régulation du processus *est* sa structuration ; dans le second cas on devra plutôt dire que la régulation du processus *est assurée* par sa structuration. De ce fait, nous avons aussi défini la structuration du processus d'action sociale, comme la construction de son ordre (Maggi, 1984/1990).

En bref, la structuration est pour nous toujours variable – dans le même processus – du fait des limites de la raison humaine (Simon, 1947 ; 1983), et donc des capacités humaines à construire l'ordre des actions dans le processus. Par conséquent, la structuration n'est jamais achevée, jamais accomplie : aussi lorsqu'on pose des règles avant l'action, des règles nouvelles s'ajoutent pendant l'action, en correction et en intégration des règles précédentes (Reynaud, 1989/1997 ; Terssac, 1992 ; Friedberg, 1993). La structuration n'est donc jamais

⁶ Par ailleurs, nous avons proposé de mettre en perspective la théorie de la régulation de Reynaud et la théorie de la structuration proposée par Giddens (voir le premier et le troisième chapitre de la première partie de cet ouvrage ; voir aussi : Maggi, 2003).

prédétermination, tout simplement parce qu'elle ne peut pas l'être⁷. Elle peut être, en partie, *pré-ordination*, ordre posé d'avance. Mais elle est aussi *ordre contextuel à l'action*, intrinsèque, non disjoint de l'action*. Dans ce cadre, la structuration est à son tour action (*action structurelle*, ou structurante) ; action qui peut être individuelle ou collective, explicite ou implicite, routinière ou nouvelle, consciente ou non consciente.

Dans le langage courant, réglé, structuré veut dire aussi organisé. Qu'est-ce que *l'organisation* ? Laissons de côté les utilisations du terme selon la vision du modèle classique tayloriste-fordiste, où il s'agit de la prédétermination des actes productifs et des fonctions de l'entreprise, d'après les présupposés d'une rationalité absolue. Il nous reste, pourtant, à prendre parti parmi les usages du terme « organisation » qui s'éloignent du modèle classique et qui font référence à des aspects très différents des situations de travail - et plus en général d'action sociale et collective. Or, dans notre réflexion l'organisation n'est ni l'action organisée, à savoir quelque chose d'accompli et d'objectif, ni l'ensemble des contraintes⁸ du processus concret. Elle est à entendre comme *agir organisationnel* : comme « action-qui-organise » le processus d'action. Elle indique l'aspect instrumental du processus, le cadre des rapports entre les actions orientées vers les résultats, et les résultats désirés, intentionnellement - bien que jamais complètement - rationnel (Simon, 1947 ; Thompson, 1967 ; Maggi, 1984/1990). Dans ce sens, le processus d'action sociale est un *processus organisationnel*.

⁷ La tendance à concevoir la règle (et donc la structuration) comme étant un élément qui s'adjoint à l'action, toujours explicite et préétabli - que l'on retrouve souvent dans la recherche sur le travail - est irréaliste : héritage d'une vision déterministe.

* [Voir le deuxième chapitre du livre II de cet ouvrage.]

⁸ Une approche intéressante des contraintes a été mise en avant dans le domaine des sciences de l'ingénieur (Erschler, 1996), ayant le mérite de dépasser les modélisations déterministes des processus de travail. Il nous semble que selon cette approche les contraintes apparaissent préexistantes aux décisions des sujets agissants, tandis que toute contrainte dans un processus d'action sociale ne peut que être la conséquence d'une décision.

Actions et décisions

Ces quelques précisions concernant les notions clés de notre propos peuvent sans doute suffire pour justifier de porter la réflexion sur la structuration du processus, afin d'aider l'interprétation des processus concrets et de la régulation qui y est mise en œuvre. De notre point de vue, plutôt que d'observer l'action qui pose la règle, ou les contraintes engendrées par les règles dans le processus concret, il vaut mieux se référer à la décision concernant l'action et à ses prémisses. Pour comprendre le résultat de l'action régulatrice, l'analyse essaie de remonter à sa production, où elle peut révéler que divers niveaux de décision sont impliqués de manières différentes dans la même régulation.

Il est évident que cette démarche utilise la distinction analytique proposée par Herbert Simon (1947) entre action, décision et prémisses de la décision. En même temps qu'il invite à dépasser la notion grossière de « rôle », Simon suggère de ne pas s'arrêter à l'action mais, pour comprendre l'action, de s'adresser à la décision et à ses nombreuses prémisses. On peut alors distinguer trois moments, ou phases, de la décision : la recherche des alternatives après la reconnaissance du problème ; l'évaluation des alternatives et de leurs conséquences ; et enfin le choix le plus satisfaisant par rapport au diagnostic du problème.

L'utilisation de cette proposition n'est pas dépourvue de critiques. Un demi-siècle de réflexion sur la décision simonienne et de littérature s'inspirant de manière plus ou moins cohérente de sa théorie de la rationalité limitée s'est déroulé depuis la publication de *Administrative Behavior* (Simon, 1947). Le travail de Langley, Mintzberg *et al.* (1995) présente une synthèse efficace de ce long débat et des critiques majeures, et avance quelques suggestions esquissant des alternatives. La référence à cet article peut nous servir pour mieux expliciter notre position par rapport aux notions indiquées par Simon.

Une série de critiques concerne la nature du sujet agissant et son activité cognitive ; d'autres critiques portent sur la notion même de décision. Ces critiques sont intéressantes, surtout par rapport au débat du domaine des

sciences de la cognition, mais on peut rappeler - comme le fait par exemple Giovanni Masino (1997) - qu'elles trouvent déjà réponse dans l'œuvre de Simon lui-même. On peut ajouter qu'elles impliquent une position épistémologique différente qui n'est cependant pas explicitée⁹.

Quant à la nature du sujet agissant, tandis que l'approche simonienne serait ancrée dans une rationalité « cérébrale » et « déshumanisée », selon Langley, Mintzberg *et al.* il faut d'une part considérer le décideur comme un « créateur » et d'autre part considérer des moments « extra-rationnels », d'intuition et de créativité dans la convergence d'actions et de décisions. Or, d'un côté *Administrative Behavior* insiste largement sur les aspects psychologiques du processus de décision ; de l'autre côté, James March et Herbert Simon (1993) soulignent la place occupée par l'émotion, les besoins, les désirs dans le processus de rationalité limitée. Discutant les différentes manières de concevoir la rationalité, Simon (1983) montre comment sa conception fondée sur les limites et sur l'intentionnalité de la raison humaine permet de comprendre l'influence de l'émotion et d'expliquer les moments d'intuition. Revenant sur ce dernier thème, Simon (1997) propose des explications expérimentales de l'*intuition* comme étant la reconnaissance d'expérience et l'accès à la mémoire à long terme, de l'*insight* comme étant partiellement différencié de l'intuition et impliquant une représentation nouvelle du problème, et enfin de la *créativité* (ou inspiration) comme étant une combinaison nouvelle d'éléments donnés, au cours de la recherche heuristique.

Les remarques concernant la « déshumanisation » du décideur ont pour base les critiques portées à la notion de décision. Selon Langley, Mintzberg *et al.* la proposition simonienne présuppose quelque chose appelée « décision » qui existerait dans l'espace et dans le temps précédant l'action. Dans la réalité, au contraire, il n'y aurait pas une séquence, ni une relation claire entre décision et action, surtout dans le cas des contextes d'action collective, mais plutôt une

⁹ L'opposition entre différentes visions du monde demeurant implicite, la discussion risque de conduire à souligner les désaccords, plutôt qu'à faire progresser la réflexion. Pour cela nous évoquons ce débat afin d'explicitier entièrement notre point de vue, tout en profitant des réponses que Simon a lui-même données.

« convergence ». L'orientation vers le but ne serait qu'une vision nuancée et ambiguë, à partir des moyens, qui s'éclaircit au fur et à mesure que l'exploration converge vers son état final. Or, cette position critique se situe dans une vision qui n'admet pas de distinguer le plan de l'analyse du plan de la réalité concrète. Dans le concret on peut observer des mélanges de prémisses et de décisions, des ambiguïtés d'objectifs, des relations circulaires de fins et de moyens, des approches successives. Mais cela n'empêche pas que selon une vision différente on peut aussi apprécier un processus en termes analytiques. C'est vrai que la description de la phénoménologie du concret de Langley, Mintzberg *et al.* montre une convergence alors que l'abstraction analytique de Simon indique un processus, mais justement cette description n'est pas une démarche d'analyse, qui à travers de notions aide à la compréhension des phénomènes.

En conclusion, d'une part le schéma simonien n'ignore et n'exclut pas les aspects non rationnels, et ne confond pas comme le font les critiques qui lui sont adressées, le non rationnel avec les moments non conscients ou non complètement conscients tels que l'intuition ou la créativité. Même dans le conscient il peut y avoir de l'émotion, et le non conscient peut se retrouver à part entière dans le processus rationnel. D'autre part, les notions analytiques nous aident à comprendre ce qui, dans la description de la réalité concrète, apparaît inextricablement mélangé.

Nous essayons donc de mettre en lumière sur le plan de l'analyse quelques aspects du processus de régulation, visant le moment de la décision et distinguant divers niveaux de la décision : ce que nous nous proposons de faire à travers deux exemples de situation de travail traitant de l'expression d'autonomie par les opérateurs.

L'exemple du freinage dans la presse

Nous utilisons comme premier exemple un cas très clair de freinage dans la presse écrite, tel que nous le trouvons étudié et discuté par Corinne Chabaud (1985), et par Corinne Chabaud et Gilbert de Terssac (1987). Nous allons le

relière du point de vue des phases de la décision. Dans un quotidien régional les clavistes chargées de la saisie des textes n'atteignent jamais la production requise : elle est « de 65 000 frappes réelles pour 6h06 de travail réel soit 10 656 frappes à l'heure », mais quand la tâche de saisie se déroule sans interruption et avec une copie dite normale, la production atteinte est inférieure en moyenne de 21%. Cependant les opératrices ne gardent pas une allure constante tout le temps ; elles accélèrent la vitesse de frappe pour sortir le journal à temps dès lors qu'il y a des incidents, et qu'il faut rattraper des retards dus soit à l'arrêt du système informatique, soit à l'arrivée irrégulière des copies, soit à l'introduction de copies inhabituelles.

Le contexte de ce travail, celui de la composition du journal quotidien, est caractérisé par l'obligation majeure de sortir le produit à temps – puisqu'il s'agit d'un produit périssable – et par le passage de la technique de composition au plomb à la technique de composition informatisée. Le changement technique a apporté une flexibilité dans la construction du journal, où la façon mécanique ne permettait pas de composer les divers éléments de la page en des temps différés de même qu'elle ne permettait pas de les assembler de différentes manières. Pourtant les règles de l'encadrement¹⁰ ont introduit une rigidité qui auparavant n'existait pas, avec une demande de rendement pour une durée de travail déterminé, mesurée en nombre de frappes à l'heure comme on vient de le voir. Or, les clavistes réagissent à cette rigidité par une prise d'*autonomie*, sur laquelle porte la réflexion développée par Gilbert de Terssac (1992). D'un côté elles mettent en place un comportement de freinage qui s'oppose au rythme constant conçu pour des conditions de stabilité. D'un autre côté elles changent l'allure de frappe pour faire face aux perturbations du processus concret de fabrication du journal, gardant l'« obligation implicite » de sortir le produit comme plus importante que les normes explicites de travail.

¹⁰ Le fait que ces règles ont été négociées avec le syndicat, comme en témoignent les auteurs cités, ne change rien à la réflexion que nous développons dans ces pages. On pourrait faire une autre réflexion sur les besoins de compréhension de la régulation des processus de travail, et plus particulièrement des problèmes de dépassement du taylorisme-fordisme, par les représentants des travailleurs.

L'exemple montre donc un comportement de freinage qui se présente comme « la condition de possibilité d'une accélération de la cadence consécutive aux incidents » : l'autonomie prise par les clavistes « c'est moins pour faire échec aux normes imposées que pour se ménager des réserves de productivité qu'il faudra mobiliser pour faire face aux événements perturbateurs » (Terssac, 1992). Les règles explicites de l'encadrement apparaissent inadaptées à une régulation efficace, le but désiré ne serait pas atteint sans l'autonomie des opératrices qui gèrent les perturbations. Au total la régulation qui permet d'atteindre le résultat est un mélange de règles explicites et implicites de l'encadrement - normes de travail et obligation de sortir le journal - et de règles posées par les opératrices mêmes - expression d'autonomie - : un cas très clair de « régulation conjointe » (Reynaud, 1989/1997) est mis en lumière¹¹.

L'analyse du cas de freinage

Essayons maintenant de regarder cet exemple du point de vue du processus analytique. Il faut dire que si l'on s'arrête à une description telle que le suggèrent Langley, Mintzberg *et al.*, on voit des actions de freinage et des actions d'accélération s'exprimant en modalités concrètes d'écriture (frappes pour unités de temps). Des décisions de ralentissement et d'accélération - individuelles et collectives - sont mêlées à des séries d'actions instrumentales, les frappes. On voit certainement une « convergence » d'actions et de décisions, une combinaison de moyens et de fins, de façon non claire et peut-être non complètement consciente. Mais notre propos est de passer de la description à l'analyse.

L'analyse nous permet de distinguer les actions et les décisions, et les phases de la décision. Avant tout, nous pouvons nous représenter *la*

¹¹ Le choix d'utiliser un cas décrit par d'autres chercheurs ne nous permet pas d'élargir la réflexion à la régulation du processus de production du journal, où se situe le travail des clavistes. Il nous semble disposer toutefois des éléments nécessaires pour développer notre propos qui est ici de faire émerger des aspects nouveaux dans un cas d'autonomie déjà bien connu.

reconnaissance du problème : il se pose en termes de gestion des ressources de productivité pour faire face à l'incertitude. Les règles explicites ne tiennent pas compte de l'incertitude, n'indiquent pas des stratégies pour protéger la fabrication du journal des perturbations de diverses natures afin d'atteindre le résultat. Les opératrices se fondent probablement sur leurs expériences précédentes, l'intuition se mêlant avec la pleine conscience de ce à quoi l'on peut s'attendre en respectant la règle standard. Il s'en suit sur le plan de l'analyse, *la recherche des alternatives* qui peuvent permettre de résoudre le problème : ralentir le rythme, prendre des pauses, accumuler des saisies de textes qui puissent être utilisées en cas d'incident, essayer d'anticiper les incidents. Pourtant la plupart de ces alternatives ne sont pas gérables par les opératrices, il s'agit de solutions qui devraient être adoptées par l'encadrement et impliquer d'autres sujets (les journalistes, les responsables des services informatiques, etc.). Les opératrices écartent donc ces alternatives – encore une fois de manière intuitive plutôt que consciente – et adoptent la solution la plus pertinente pour elles et qui est à leur portée, à savoir le ralentissement du rythme de travail qui leur permettra d'accélérer en cas de nécessité. *Le choix* est de mettre en place un freinage tolérable, par lequel des ressources sont gardées pour faire face aux perturbations.

Dans cette décision, individuelle et collective, il y a des aspects conscients et des aspects non conscients, et il y a sans doute de l'émotion. L'analyse a distingué l'action de la saisie des textes et la décision de ralentir et d'accélérer le rythme en différentes situations, ainsi que les moments qui constituent la production de cette décision. Mais elle nous a permis de plus de mieux comprendre qu'il s'agit d'une décision de régulation. Analysant la décision on s'aperçoit que le freinage est l'une des alternatives - parmi d'autres non utilisées - pour faire face à l'incertitude. On ne dirait donc pas que l'on est en présence d'un comportement de freinage d'où dérive une nouvelle régulation, mais plutôt que l'on voit mise en œuvre une régulation où le choix du freinage est un moyen pour garder des ressources et assurer le résultat de sortir le journal à temps.

Comment se produit cette régulation effective du processus ? Avant tout il faut décoder l'écart par rapport à la règle, explicite et formelle, de l'encadrement. Nous suivons l'explication donnée par Jean-Daniel Reynaud (1988) du cas paradigmatique de freinage, celui de la salle d'assemblage des cadres téléphoniques à Hawthorne (exposé par Roethlisberger, Dickson, 1939) : « La régulation des subordonnés ne se trouve pas être différente de celle de la direction parce qu'elle a un objet différent, mais parce qu'elle essaie d'affirmer une autonomie ». De même, les opératrices de la saisie des textes pour le journal ne s'écartent qu'en partie du programme, le respectant en tout, sauf pour l'allure de frappe, et cela en vue d'une régulation meilleure du processus. L'écart est moins une opposition au programme que l'expression d'une règle différente.

Statut de la nouvelle règle et niveau de la décision

Il nous reste alors à comprendre encore deux aspects : le statut de la nouvelle règle dans la structuration du processus, et comment elle agit pour l'obtention du résultat. Quant au premier point, nous nous référons à la définition de structuration, rappelée plus haut, comme ordre du processus – en partie posé d'avance et en partie contextuel – non disjoint de l'action. On peut se poser la question de savoir si la nouvelle règle est préalable ou contextuelle à l'action de la saisie des textes. On ne doit certainement pas penser que seules les règles de l'encadrement sont préalables et que les règles posées par les opérateurs ou les opératrices sont toujours intrinsèques à l'agir. Ce serait une simplification de la réalité, et en d'autres termes on tomberait de cette façon dans la vieille opposition « formel/informel » des relations humaines. La structuration est bien plus complexe. Pouvons-nous dire que la règle posée par les clavistes du journal est du moins en partie posée d'avance ? La chose était plus claire dans le cas des opérateurs de la salle d'assemblage à

Hawthorne¹² : ici, la recherche avait mis en lumière que les travailleurs à deux appareils chaque jour, au lieu des 7 200 connexions prescrites par le programme de travail. Une nouvelle règle préalable, explicitée entre les opérateurs bien que non formalisée, avait été mise en place se substituant à l'autre règle préalable de l'encadrement. Le cas des clavistes du journal apparaît plus nuancé. On pourrait, peut-être, faire l'hypothèse que la prise d'autonomie pour faire face à l'incertitude soit préalable à l'action, et que la régulation en termes de ralentissement ou d'accélération selon les circonstances, soit plutôt intrinsèque aux actions elles-mêmes.

Quoi qu'il en soit, cela nous conduit à éclaircir le second aspect de la régulation effective, à savoir comment elle permet d'atteindre le résultat. Nous pouvons encore distinguer deux niveaux de décision, ou si l'on veut, deux décisions différentes : la décision de garder des ressources qui s'exprime par une prise d'autonomie, et concrètement par l'écart au programme, et deuxièmement la décision d'écrire plus lentement ou plus vite, dans le cadre de l'autonomie acquise. Nous nous apercevons que ce serait encore une simplification que de réduire l'intervention des opératrices sur la régulation du processus à une seule décision, celle de la prise d'autonomie par le comportement de freinage. En effet, deux décisions s'enchaînent, on peut distinguer deux niveaux de décision dans l'enchaînement moyens-fins - pour le dire à la Simon - orienté vers le résultat désiré : la décision d'agir sur le rythme, qui prenant de l'autonomie conquiert un domaine de décision et d'action ultérieure ; et à partir de ce domaine autonome, la décision suivante de ralentir ou d'accélérer selon la solution la plus adéquate aux circonstances. Après avoir exposé le second exemple il nous faudra approfondir la réflexion sur ces deux niveaux de décision.

¹² Nous avons proposé une réflexion sur les différentes phases de ces célèbres recherches dans une contribution consacrée au temps de travail, où nous revenons par ailleurs sur la question de l'autonomie (Lacomblez, Maggi, 2000).

L'exemple de la conception de machines automatiques

L'exemple que nous désirons maintenant présenter porte sur une autonomie bien plus forte que celle du premier cas. Concernant des opérateurs de conception, les contenus de la situation de travail, les temps pour l'obtention du résultat, l'importance des décisions, sont très différents par rapport au cas que l'on vient d'analyser. Surtout, si l'analyse du premier cas nous a conduit à considérer une décision à la fois, celle du cas que nous allons présenter plus sommairement se borne à des ensembles de décisions. Malgré ces différences considérables, il peut être utile de mettre en perspective les deux cas pour mieux apprécier des points communs en ce qui concerne l'autonomie et la régulation du processus.

L'exemple est tiré de notre programme de recherche (Masino, 1997). Un groupe d'ingénieurs électroniques faisant partie des bureaux de recherche et développement d'une entreprise mécanique est concerné par la conception de machines automatiques industrielles. Plus précisément il s'agit de machines pour emballer des petits produits de grande consommation. Bien que la partie mécanique soit prépondérante, la partie électronique n'est pas moins importante dans ce type de machines, l'une et l'autre ayant d'ailleurs un poids variable dans la conception globale, selon les caractéristiques du produit. Nous allons considérer le travail des concepteurs électroniques qui sont concernés par la conception d'une nouvelle machine (un petit groupe de quatre, plus le coordinateur), distincts de leurs collègues qui s'occupent du perfectionnement des machines en production, de même que des collègues de la conception mécanique.

La conception d'une nouvelle machine prend au minimum trois ans. Durant ce temps les quatre concepteurs électroniques travaillent selon des compétences spécifiques : sur le logiciel, le contrôle électronique des moteurs, celui des parties mécaniques en mouvement, celui des senseurs. Ils apparaissent amplement autonomes dans leur travail¹³. Chacun est maître des choix de

¹³ Le travail de conception n'a pas d'habitude l'autonomie que l'on va décrire : au contraire il faut remarquer que les caractéristiques du travail de ce petit groupe de concepteurs sont tout à

conception concernant son propre domaine ; en même temps chacun est en rapport avec les autres pour discuter des connexions, et peut également entrer en rapport avec les collègues de la conception mécanique, sans que cela implique des parcours hiérarchiques. La compétence de chacun est telle, que les opérations particulières de l'un peuvent être accomplies en cas de nécessité seulement en partie par l'autre, et que le coordinateur ne saurait substituer de manière immédiate aucun des concepteurs ; néanmoins les connaissances de base sont communes, et chacun est toujours au courant de ce que les autres sont en train de faire.

Cette vaste autonomie, individuelle et collective, est déjà présente en amont du travail de conception, lors d'une étude de faisabilité qui conduit au plan de projet de la nouvelle machine. L'étude de faisabilité prend six à sept mois : cette étude est menée par les coordinateurs de la conception mécanique et de la conception électronique, chacun pour son domaine mais avec des échanges et des négociations entre eux, et aussi en relation avec les collègues du marketing et avec le directeur général, afin de concevoir une nouvelle machine sachant répondre aux attentes des clients et aux stratégies de l'entreprise. Le coordinateur de la conception électronique, quant à lui, base ses choix sur les compétences partagées du groupe, ou bien discute avec les concepteurs, par des réunions ou des entretiens. La partie électronique du plan de projet est donc un produit autonome du groupe de conception comme le sera ensuite la conception elle-même. En outre, nous pouvons observer que cette autonomie apparaît encore plus en amont, où le choix stratégique de la direction générale d'engager l'entreprise sur un nouveau projet ne peut que se fonder d'un côté, sur les études du marketing concernant les demandes des clients et les offres de concurrents, et de l'autre côté, sur l'étude de faisabilité des bureaux de conception.

fait particulières, même par rapport aux autres entreprises du même secteur. Pour cet aspect donc le cas discuté ici n'est pas représentatif du travail de conception en général.

L'analyse de la conception de machines automatiques

Voilà pour une brève description. Mais dans ce cas comme dans le premier, si l'on s'arrête à cette description, les actions et les décisions apparaissent mélangées dans un travail complexe. Ce que l'on voit est une conception où la concertation et la collaboration pour la solution de problèmes spécifiques s'entrelacent aux échanges visant à décoder les problèmes et aux négociations concernant les temps, les coûts, les ressources, les modalités de réalisation, et aussi les objectifs. On peut bien observer dans ce cas les interactions des concepteurs et la construction sociale du projet. Mais nous pouvons également essayer de comprendre le développement et la régulation de ce travail en réfléchissant sur le processus en termes analytiques.

Partons, au sens logique mais aussi en partie chronologique, d'un premier ensemble d'actions et décisions : celles qui aboutissent au choix stratégique de mettre en route un nouveau projet, et qui sont de la compétence de la direction générale, avec la consultation du marketing et des bureaux de conception. Ici *la reconnaissance du problème* porte sur le « domaine d'action » de l'entreprise, comme l'a bien défini James Thompson (1967), à savoir le domaine qu'elle veut occuper sur le marché en termes de gamme de produits, clients à servir, services à rendre. Il s'agit de décisions impliquant une prospection de cinq à dix ans, compte tenu des temps de la conception et de la mise à régime d'une nouvelle machine, avant d'arriver aux premiers retours de l'investissement. *La recherche et l'évaluation des alternatives* pour le choix stratégique, pour le « domaine d'action futur » de l'entreprise, se fondent sur les études du marketing. Quels clients ? Et quelles machines ? Certaines catégories de clients demandent des services que l'on peut satisfaire par des machines anciennes ; d'autres clients, plus intéressants sur le plan de la compétition avec les concurrents, ne peuvent être attirés que par l'offre d'une machine de nouvelle conception. *Les conséquences* de ces alternatives sont bien de se borner au perfectionnement des machines en production, ou d'assumer le risque d'investissement pour lancer un nouveau produit. Pour évaluer les différentes conséquences, la direction générale doit s'appuyer sur les

compétences des bureaux techniques, à savoir des concepteurs mécaniques et électroniques. *Le choix*, dans le cas concret, est de mettre en œuvre un nouveau projet, choix stratégique qui reconnaît des aires de compétence du marketing et de la conception.

Un second ensemble d'actions et de décisions concerne l'étude de faisabilité. Les sujets concernés sont ceux des bureaux de conception, en contact continu entre eux et avec le marketing et la direction générale. *Les alternatives* que les concepteurs considèrent sont en même temps des alternatives d'objectifs de projet - en relation avec les opportunités du marché - et des alternatives de parcours de conception - en relation avec les différentes caractéristiques de la machine qu'on peut réaliser : vitesse et rendement de la machine, opérations à automatiser, format des paquets, interface opérateur/machine, etc. C'est aux concepteurs de faire face à une double incertitude, concernant soit la définition des fins, soit les choix techniques adaptés aux résultats désirés¹⁴. En outre, ils peuvent prendre en charge des alternatives de langage et de méthodologie de conception, en utilisant différents outils de la CAO. *Les conséquences* de ces alternatives que les concepteurs vont évaluer portent sur la pertinence des divers choix possibles par rapport aux offres de la concurrence et aux besoins de la clientèle, sur les coûts, sur les temps, sur les ressources à utiliser à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, sur les différences de communication, de documentation, de valorisation et développement de compétences par l'utilisation des instruments de la CAO. *Le choix* qui s'en suit peut être le rejet du projet, jugé non utile à la stratégie de l'entreprise - choix douloureux pour les concepteurs mais possible -, ou bien la définition de ce que les décideurs concernés appellent le plan de projet.

Dans notre cas l'entreprise a choisi de réaliser une nouvelle machine. Les travaux de conception, mécanique et électronique, démarrent donc sur la base du plan de projet. Nous nous adressons à la conception électronique, où les

¹⁴ On doit à Thompson (1967) la distinction fondamentale entre l'incertitude concernant les résultats attendus et l'incertitude due aux actions techniques mises en place pour essayer d'atteindre ces résultats.

espaces d'autonomie, selon les habitudes de travail du coordinateur et de l'équipe sont plus larges - même en comparaison avec les entreprises concurrentes. Nous pouvons encore nous interroger sur les phases de la décision, considérant en abrégé ce grand ensemble d'actions et de décisions qu'est le travail de conception électronique se déroulant sur plusieurs années. *La reconnaissance du problème* concerne d'un côté la confrontation des orientations choisies et établies dans le plan avec les conceptions précédentes - la nouvelle conception se base largement sur les expériences accumulées -, et d'un autre côté elle est une prospection des développements possibles des nouvelles orientations vers des projets futurs de l'entreprise. *La recherche des alternatives* concerne ici les modalités de réalisation des divers éléments électroniques de la machine, ce qui implique des négociations et des concertations parmi les concepteurs compétents des différentes parties électroniques, et entre ceux-ci et leurs collègues engagés sur les parties mécaniques. Il s'agit de confronter des possibilités d'innovation et des possibilités d'utilisation de solutions déjà expérimentées. De même, il s'agit de confronter des modalités plus rapides mais moins soignées avec des parcours plus longs qui feront gagner du temps ensuite. *L'évaluation des conséquences* de chaque possibilité concerne donc les temps, les coûts, les rendements, la fiabilité, la durée d'utilisation de la machine, la facilité de la solution adoptable mais aussi la facilité de maîtrise du logiciel et de la machine, la richesse et l'utilité de la documentation. *Les choix* auxquels les concepteurs aboutissent constituent ce qu'on peut appeler les solutions de projet. Les concepteurs atteignent leur résultat en travaillant sur la base du plan qu'ils se sont eux-mêmes donné, et ils s'en écartent quelquefois s'ils le jugent utile.

Statut des règles et niveaux de décision

Ayant analysé le processus, la question de sa régulation se pose. Dans ce cas il s'agit bien d'une régulation largement autonome. L'objectif de projet, avec ses traits dominants et ses temps généraux, est le fruit d'une confrontation et d'une composition de compétences stratégiques, commerciales et de conception

qui caractérisent des aires du processus global de l'entreprise. Cela montre l'autonomie dont l'équipe de conception jouit, et qui s'exprime dans l'étude de faisabilité et dans la réalisation de la conception spécifique. Dans celle-ci chacun des concepteurs est le plus compétent d'un domaine particulier. Ils interagissent librement entre eux et avec les collègues des autres bureaux, tandis que le coordinateur de l'équipe est moins un superviseur qu'un catalyseur de la régulation collective et autonome. Mais cela dit, il nous reste à comprendre les caractères de cette régulation.

La mise en perspective avec le cas de la presse précédemment pris en compte peut nous aider. Dans la production du journal, l'autonomie se présente en termes de position d'une règle différente bien que non opposée, par rapport à un programme déterminé d'en haut. Dans le cas de la conception de machines automatiques qu'on vient de considérer, deux aspects sont notables. Avant tout, il s'agit moins d'une autonomie conquise que d'une autonomie reconnue. Autrement dit, il n'y a pas un programme centralisé imposant des critères et des temps du projet contre lequel l'équipe de conception affirmerait des règles différentes ; il s'agit plutôt d'un programme qui se construit par les apports de plusieurs centres de décision dont l'un reconnaît l'autonomie de l'autre. Deuxièmement cette autonomie de l'aire de conception est moins importante pour sa large envergure que pour le fait qu'elle concerne soit les moyens soit les fins de la conception. En effet l'équipe de la conception électronique ne se borne pas à poser une règle, son autonomie s'étend à l'ensemble des règles de son travail. Mais l'aspect le plus remarquable est qu'elle décide des modalités de réalisation de la conception ainsi que du résultat à atteindre. L'autonomie reconnue au niveau des relations entre les concepteurs électroniques et les autres centres de décisions de l'entreprise fait que la régulation de leur processus de travail est entièrement un domaine autonome.

Comme pour le cas de la presse, il nous faut réfléchir sur cet ordre autonome : est-il préalable ou contextuel à l'action de conception ? Et encore, pouvons-nous distinguer des niveaux de décision ? Si nous faisons référence au processus concret de conception des machines automatiques, nous nous

apercevons que sa régulation est en partie posée d'avance dans la construction du plan de projet concluant l'étude de faisabilité. On ne doit pas penser que la régulation préalable soit incompatible avec l'autonomie : dans ce cas, les concepteurs posent des règles qu'eux-mêmes vont suivre pendant le travail de conception. Il s'agit de la « prescription réciproque » qui caractérise la coopération des concepteurs dont parle Armand Hatchuel (1996). Pourtant, comme toute structuration, la structuration même de notre exemple de conception ne s'achève qu'au cours du processus concret. Bien que le plan de la conception exprime un ensemble de règles préalables - dont les règles impliquées par les instruments de CAO -, qui s'ajoutent aux règles, implicites ou explicites, du travail quotidien de l'équipe électronique, cela n'exclut pas que d'autres règles soient mises en place pendant l'accomplissement de la nouvelle conception - y compris des règles contextuelles à l'action d'utilisation des instruments de CAO.

La distinction entre l'étude de faisabilité du projet et le travail de réalisation de la conception nous conduit enfin à mettre en lumière différents niveaux de décision. D'un côté il ne faut pas penser – à la manière tayloriste – que le niveau du plan de projet serait celui de la décision tandis qu'à l'autre niveau on n'aurait que l'exécution : bien évidemment il y a décision et action aux deux niveaux. D'un autre côté, on ne peut pas apprécier l'autonomie du groupe de conception en se bornant au processus concret. Le processus global de la conception, dans le cas pris comme exemple développe plusieurs niveaux de décision, et pour les considérer entièrement il vaut mieux partir du niveau des objectifs stratégiques où des aires diverses de l'entreprise reconnaissent réciproquement leurs compétences en négociant ces objectifs. Pour ce qui nous intéresse ici, nous pouvons nous adresser quand même à deux niveaux : celui du plan de projet, où l'autonomie conceptuelle s'exprime – les décisions portant sur la définition d'un domaine (autonome) de conception électronique – et celui des décisions et des activités particulières de conception produites sur la base autonome du niveau précédent. Comme pour le cas précédemment exposé, il nous faut nous interroger sur les deux niveaux.

Autonomie et discrétion

A l'aide d'exemples, nous avons mis en lumière *divers niveaux de décision*. Cela confirme que les décisions se produisent à plusieurs niveaux, où le niveau supérieur règle les prémisses de la décision du niveau inférieur, et ainsi de suite. Il s'agit là d'un des enseignements les plus importants de l'œuvre de Simon, et en même temps d'une indication très simple relevant presque de l'évidence, mais qu'on a tendance à oublier lorsqu'on observe un processus concret : le processus de décision ne se déroule pas de façon linéaire, il n'est pas aplati sur un seul niveau.

Parmi plusieurs niveaux, nous choisissons d'en mettre en avant deux seulement dans chaque exemple, soit pour simplifier l'analyse, soit parce qu'ils sont, dans les cas exposés, les deux qui concernent l'expression d'autonomie dont nous désirons discuter. Or, ces deux niveaux sont en rapport dans chaque cas avec les mêmes sujets, avec la même sphère d'activité et apparemment avec le même problème de régulation. Mais justement ce qui relève de la mise en lumière des phases et des niveaux de décision est une complexité de la régulation qui ne se donnerait pas sans analyse. Ici notre but est de mieux comprendre la dynamique de la régulation. S'agit-il toujours d'autonomie aux deux niveaux ? L'expression d'autonomie est-elle toujours la même ? La régulation autonome produit-elle toujours les mêmes conséquences sur l'accomplissement de l'action ?

Pour répondre à ces questions il nous semble utile avant tout de disposer d'une définition de l'autonomie. Nous avons proposé une définition des notions d'*autonomie* et de *discrétion* qui renvoie à leur signification étymologique : *l'autonomie signifie la capacité de produire ses propres règles*, tandis que *la discrétion indique des espaces d'action dans un processus réglé*. Nous avons ensuite repris ces définitions pour discuter les dépassements du modèle tayloriste-fordiste¹⁵ ainsi que pour essayer d'ordonner les interprétations qui, de différents points de vue, utilisent souvent les deux termes, « autonomie » et « discrétion » comme des synonymes (Terressac, Maggi, 1996a).

¹⁵ Voir les chapitres premier et deuxième du livre II de cet ouvrage.

Pourquoi plusieurs recherches confondent l'autonomie et la discrétion ? D'où vient cette confusion ? Nous avons aussi montré que la source est à trouver dans l'interprétation trompeuse due à la vision fonctionnaliste des *Human Relations*. Selon la tradition établie par le courant des relations humaines la discrétion coïncide avec l'informel, celui-ci étant entendu comme un espace propre des travailleurs, extérieur à l'organisation. La reconnaissance de l'informel de la part de l'encadrement serait de ce point de vue, en même temps une reconnaissance de « discrétion-autonomie » ayant toujours une valeur positive pour les sujets concernés. Ces prémisses sont fausses, mais partant de ces prémisses, on a appelé « autonomie » la discrétion octroyée.

Autonomie et hétéronomie

Si l'on accepte que l'autonomie indique la production de règles par le sujet ou le collectif concerné, elle s'oppose à l'hétéronomie, et implique l'indépendance. Cela ne veut pas dire qu'une expression d'autonomie dans un processus d'action impliquerait nécessairement une indépendance du processus entier. Max Weber a bien indiqué que dans toute régulation de l'agir social il y a toujours à la fois de l'autonomie et de l'hétéronomie (Weber, 1922). D'un côté, aucun processus d'action sociale ne peut être complètement autonome, du fait qu'il est en relation avec d'autres processus, et ces relations entre processus sont bien expliquées par Thompson (1967). D'un autre côté, aucun processus d'action sociale ne peut être complètement hétéronome, du fait que sa régulation est le résultat, toujours changeant, de rapports entre tous les sujets concernés, comme le dit Reynaud (1989/1997). Essayons alors de progresser dans cette direction, prenant en compte qu'un processus s'articule sur différents niveaux de décision.

Dans le cas du freinage dans la presse les opératrices posent une règle à un niveau de décision qui – à l'exception de cette règle – est pour elles hétéronome puisqu'il s'agit des règles de production du journal selon le programme établi par l'encadrement. Dans le cas de la conception de machines automatiques, les décisions concernant les caractéristiques mécaniques et

électroniques de la nouvelle machine résultant du plan de projet apparaissent globalement autonomes, bien qu'au niveau des décisions stratégiques, les concepteurs ont seulement aidé à choisir le type de machine à concevoir. On peut donc avoir une expression d'autonomie - d'une ou plusieurs règles - par rapport à un niveau de décision hétéronome. Mais on peut avoir aussi des niveaux de décisions entièrement autonomes et d'autres niveaux de décisions entièrement hétéronomes. Cela implique aussi des différences d'expression de l'autonomie. A un niveau de décision autonome, les règles posées sont des *règles nouvelles*, concernant un domaine à régler : ceci est le cas du plan de projet, où l'autonomie des aires de conception mécanique et électronique de l'entreprise est confirmée. A un niveau de décision hétéronome, par contre, il s'agit de position de *règles différentes* par rapport à des règles préexistantes : c'est le cas de la presse, et le cas d'Hawthorne - en général le cas du freinage.

Le cas des machines automatiques met en évidence une expression d'autonomie reconnue dès le début, tandis que le cas du journal montre une expression d'autonomie non prévue. Cette différence n'est vraisemblablement pas sans conséquences dans les rapports entre auto et hétéronomie au cours du processus. Dans le cas du journal, l'encadrement pourrait essayer d'imposer sa propre règle au lieu d'accepter la règle posée par les opératrices ; la régulation différente est acceptée parce qu'elle se révèle plus efficace. Cependant l'autonomie, prévue ou non prévue, est toujours une expression des sujets concernés. Les sujets soumis à l'hétéronomie, peuvent accepter la règle donnée ou essayer de la changer par une expression de leur autonomie.

Discrétion et imposition

L'autonomie et l'hétéronomie sont des positions de règles. Qu'est-ce que la discrétion ? Etant donnée une règle, la discrétion indique la possibilité de choix d'action alternative. Elle peut être admise soit par l'hétéronomie soit par l'autonomie¹⁶. La plupart des cas traitant du dépassement du modèle tayloriste-

¹⁶ Nous remercions Normand Filion qui au cours d'une conversation privée nous a stimulé à développer cet aspect de notre distinction entre autonomie et discrétion.

fordiste présentent des relâchements de la rigidité des programmes, laissant - et imposant - aux opérateurs de choisir la solution la plus efficace face à l'incertitude. Les sujets ont de l'initiative, là où la tâche tayloriste l'excluait, même s'il s'agit d'une initiative non pas prise par les sujets eux-mêmes mais demandée. Les recherches menées par Gilbert de Terssac (1992) sur l'automatisation montrent plusieurs exemples de situations dans lesquelles les règles de la direction ont changé, admettant des marges de manœuvre, voire de discrétion, pour faire face à des perturbations de diverses natures que le processus concret de travail peut présenter. Dans le cas de freinage au journal par contre, on a vu que c'est la prise d'autonomie par les opératrices qui leur donne des espaces de choix discrétionnaires d'accélérer ou de ralentir l'allure de frappe. Dans tous les cas de discrétion, le sujet *peut choisir*, mais il est aussi *obligé de choisir*. La discrétion s'exprime dans un cadre de *dépendance*. En tout cas elle concerne un niveau de décision et d'action différent par rapport au niveau de décision qui dispose, de manière hétéronome ou autonome, la marge de manœuvre.

Revenons aux deux niveaux de décision que nous avons mis en évidence dans les exemples. La production du journal a montré comment les opératrices décident de garder des ressources posant une règle différente et s'écartant du programme, et à partir de cette autonomie acquise comment elles décident d'écrire plus lentement ou plus vite selon les circonstances. La conception des machines automatiques a montré comment les concepteurs définissent de manière autonome leur plan de travail, et comment ils décident des activités particulières de conception sur la base autonome du plan. Il ne s'agit pas d'autonomie sur les deux niveaux. Au premier niveau les sujets posent des règles, au second ils décident et agissent selon la discrétion qu'ils se sont eux-mêmes donnée.

Si la discrétion n'est pas l'autonomie, y a-t-il toujours de la discrétion après la prise d'autonomie ? On a vu que la discrétion peut être admise soit par l'hétéronomie soit par l'autonomie. Nous avons à ajouter que non seulement l'hétéronomie mais aussi l'autonomie peut admettre ou ne pas admettre la

discrétion. L'hétéronomie impose une solution unique ou laisse, et impose, le choix parmi des solutions. Pour l'autonomie cela peut sembler moins évident. La mise en perspective des exemples de freinage dans la presse et à Hawthorne est pourtant suffisante pour comprendre les deux possibilités. Les opératrices de la saisie des textes se donnent de la discrétion, tandis que les opérateurs d'Hawthorne s'imposent une seule solution, celle de 6 600 connexions par jour : ceux qui travaillent plus vite ou plus lentement sont réprimandés par les collègues, comme le racontent les chercheurs (Roethlisberger, Dickson, 1939). De manière autonome on peut s'imposer rigide­ment une tâche. On peut le voir aussi dans la conception des machines automatiques, où certaines fois les concepteurs électroniques arrivent à s'écarter d'une prescription, par exemple de temps, qu'eux-mêmes se sont donnée : une nouvelle prise d'autonomie met en cause alors une décision qui était déjà autonome mais ne laissait pas place à la discrétion. Dans d'autres cas, l'affirmation des compétences de l'équipe concernant l'utilisation des instruments de CAO peut aboutir à une solution standard que les concepteurs préfèrent, ou bien à une discrétion entre des solutions diverses selon les circonstances. Par ailleurs, il est intéressant de noter que la solution (auto)imposée répond aux préférences des concepteurs, tandis que la solution discrétionnaire prend en compte les temps globaux visant chaque fois le résultat le plus efficient.

Différents modes de régulation

En conclusion de cette réflexion il nous paraît difficilement soutenable d'utiliser les termes d'autonomie et de discrétion comme des synonymes, ou de vouloir réduire la distinction à une précision terminologique. Cette distinction permet de mieux comprendre la régulation du processus.

L'autonomie de *A* peut être implicitement acceptée par *H*¹⁷ - comme dans le cas du journal - ou explicitement reconnue - comme dans le cas des machines automatiques. Mais elle ne peut pas être donnée ou octroyée à *A* par *H* : elle

¹⁷ Nous appelons *A* le sujet ou le collectif qui affirme son autonomie, par rapport à un contexte pour lui hétéronome que nous appelons *H*.

implique l'expression d'une capacité de régulation de la part de A. Ce dernier peut acquérir son autonomie sur les moyens et sur les fins dans un certain domaine d'action - comme c'est le cas de la conception -, ou seulement sur ses modes opératoires - comme c'est le cas du freinage, et en général dans les cas de position d'une règle différente par rapport à un programme hétéronome préexistant. On peut évaluer quel domaine d'action est concerné par l'autonomie de A, quel niveau du processus est touché. Mais, à proprement parler, on ne devrait pas dire qu'il y a « plus » ou « moins » d'autonomie : elle existe ou elle n'existe pas¹⁸. On peut dire, par contre, qu'il y a plus ou moins de discrétion : de cette façon la discrétion est mesurable. Au sens où l'on peut évaluer quelle gamme d'action, quel espace plus ou moins large est laissé au sujet pour agir à sa discrétion.

L'autonomie et la discrétion ne sont pas la même chose, ni les deux faces de la même médaille : elles sont deux modes de la régulation, très différents. Le fait de remarquer cela devient particulièrement important lorsqu'il s'agit de décoder les changements du modèle tayloriste-fordiste dans les processus de travail. Très souvent les commentaires proposent en terme d'autonomie, soit la discrétion suivant une position de règle différente de A par rapport à une règle préexistante de H - comme dans le cas de freinage -, soit la discrétion octroyée par H - comme dans les cas d'assouplissement de la rigidité d'une tâche. Dans le premier cas on se trompe sur *le niveau de régulation* ; dans le deuxième cas on se trompe sur *la régulation même*, en arrivant à considérer comme autonome un domaine hétéronome.

Niveaux de décision et de régulation

Nous avons vu que l'autonomie ou l'hétéronomie d'un côté et la discrétion de l'autre, sont des modes de régulation. Nous avons vu aussi que les décisions d'autonomie et d'hétéronomie règlent un autre niveau de décision et d'action du processus, de manière close ou de manière discrétionnaire. Il nous

¹⁸ Le domaine et le niveau d'action sur lesquels porte la prise d'autonomie peuvent être plus ou moins importants dans le processus, mais là l'autonomie ne pourra être que présente ou absente.

reste à comprendre comment cet autre niveau de décision et d'action participe à la régulation du processus.

Les exemples utilisés montrent des cas pour lesquels on peut dire (Masino, 1997 ; Masino, Maggi, Terressac, 1998) que le premier niveau de décision concerne la régulation d'un domaine d'action, et que le deuxième niveau concerne l'action de transformation impliquée : la saisie des textes au journal, les connexions des cadres téléphoniques, le dessin des parties électroniques de la machine automatique. On pourrait dire aussi qu'il y a des décisions concernant *les règles du jeu* et des décisions concernant *le jeu*, que l'autonomie/hétéronomie porte sur le « comment faire » et la discrétion - ou le manque de discrétion - porte sur le « faire ». D'ailleurs il peut arriver que le « faire » ne soit pas une transformation finale mais un « poser d'autres règles » : pensons aux cas où le chef d'atelier ou d'usine, le directeur de la production ou du commercial ou d'une unité d'affaires, ont la discrétion de régler les activités de leurs unités organisationnelles. Nous avons donc à expliquer deux situations différentes de discrétion - ou de manque de discrétion - : disons mieux, deux attributions de discrétion à différents niveaux de décision. Partons de la dernière.

Délégation

Du fait qu'ils posent des règles, les chefs ou directeurs d'unités organisationnelles sont-ils autonomes ? Non, s'ils ne posent pas « leurs propres » règles mais, sur la base de règles pour eux hétéronomes qui leur confèrent une discrétion plus ou moins large, ils posent d'autres règles pour leurs subordonnés, pour d'autres personnes à leur tour en situation d'hétéronomie, comme cela se produit d'habitude dans une ligne hiérarchique. On est clairement en présence d'une *délégation* dans ces cas. La délégation est une transmission de pouvoir sur un domaine déterminé ; ce pouvoir est octroyé au délégué de la part du déléguant. S'agissant d'un pouvoir de poser des règles, elles sont posées au nom du déléguant qui aurait pu les poser lui-même.

Bien sûr le délégué, comme tout sujet, peut affirmer son autonomie, mais alors cela veut dire qu'il pose des règles différentes en ce qui le regarde directement. Il ne faut pas confondre la possibilité d'une expression de son autonomie avec la régulation des activités de ses subordonnés dans le respect de la hiérarchie. Si le délégué affirme son autonomie pour quelque aspect de son domaine d'action, cette autonomie pourra être acceptée ou refusée, comme toujours. S'il respecte la délégation, il n'y a pas d'autonomie. La réflexion sur cette situation de discrétion nous montre encore une fois que les niveaux de décision et d'action de tout processus constituent toujours un enchaînement ouvert et non déterminé, comme le dit bien Simon (1947). Une certaine discrétion admise, d'autres niveaux d'hétéronomie ou d'autonomie peuvent s'en suivre, admettant, ou pas, d'autres discrétions, et ainsi de suite. Tout cela renforce l'utilité heuristique de la distinction entre les niveaux de décision pour comprendre la régulation, tout en restant dans le cadre de notre réflexion précédente.

Ordre préalable et ordre contextuel à l'action

Revenons à la situation de discrétion - ou de manque de discrétion - de nos exemples, où le « faire » discrétionnaire - ou non - ne concerne pas une position de règles, mais une transformation finale. Comment ce niveau de décision et d'action participe-t-il à la régulation globale du processus ? Y a-t-il encore de la régulation à ce niveau ? Au niveau de la position de règles - auto ou hétéro - chaque règle posée par un sujet touche d'autres sujets, bien que de différentes manières ; et tout sujet peut accepter la règle posée par autrui, ou essayer de la changer. Une négociation peut se présenter ici qui concerne la position des règles des uns et des autres : décisions d'autonomie et d'hétéronomie se confrontent dans une « régulation conjointe ». Mais cela n'achève pas la régulation. Il nous semble que pour comprendre jusqu'au fond la dynamique de la régulation du processus, il faut prendre en compte les différents niveaux de décision : non seulement celui de la position de règles -

auto ou hétéro -, mais aussi celui de l'exercice de la discrétion - ou du manque de discrétion - pour l'accomplissement de l'action.

La distinction analytique entre le niveau des décisions concernant les règles du jeu et le niveau des décisions concernant le jeu n'exclut pas la régulation au deuxième niveau. C'est bien une autre distinction qui nous aide à comprendre ça : celle que nous avons proposée entre la *pré-ordination* - l'ordre posé avant l'action - et l'*ordre contextuel*, non disjoint de l'action. A propos du cas de freinage dans la presse nous avons fait l'hypothèse que la prise d'autonomie par les clavistes afin de faire face à l'incertitude peut être vue comme la position d'une règle différente du programme, préalable à l'action de la saisie des textes, et que la régulation en termes de ralentissement ou d'accélération des frappes est intrinsèque, contextuelle à l'action de transformation. De même, dans le cas de la conception de machines automatiques, nous avons distingué les règles préalables du plan de conception et la régulation contextuelle à l'accomplissement du travail de conception. La régulation implique un ajustement des règles, et même une production de règles jusqu'à l'accomplissement de l'action de transformation : *dans un processus, en agissant on règle l'action*. Les clavistes du journal règlent la saisie des textes en l'accomplissant, et les concepteurs en agissant, règlent leurs actions de conception. Même dans le cas de la tâche tayloriste, où toute discrétion est niée, l'accomplissement de l'action n'est pas disjoint de l'interprétation, de l'ajustement, et aussi de la production de règles. Le fait que cette dernière régulation ne soit pas préalable n'ôte rien à son importance dans la réalisation du jeu.

La régulation globale du processus est le résultat de compromis entre l'autonomie et l'hétéronomie, avec leurs admissions ou négations de discrétion, mais aussi le résultat d'ordre préalable et d'ordre contextuel à l'action. On peut dire aussi qu'elle est le résultat de règles acceptées et négociées, adaptées et reformulées, prévues et non prévues par les différents sujets, explicites et implicites. La distinction des niveaux de décision nous aide à comprendre la

complexité de la régulation, où l'intuition, la créativité, le non-conscient jouent sans aucun doute une partie considérable.

Deux commentaires en conclusion

Afin d'aider à l'interprétation de la régulation des processus concrets de travail notre réflexion a porté sur l'analyse du processus de décision. Des différents niveaux de décision ont été mis en lumière dans des situations de travail, prises comme exemples d'expression d'autonomie : un aspect de la régulation qui est au centre de l'attention des disciplines traitant du travail à partir de la mise en cause du modèle tayloriste-fordiste. Cette démarche nous a permis d'apprécier des modes différents d'expression de l'autonomie, leurs rapports avec les manifestations d'hétéronomie d'un côté et de discrétion de l'autre. Nous avons en particulier pu évaluer les divers apports de ces modes de la régulation, dévoilant quelques malentendus sur l'autonomie et la discrétion qui font obstacle à la recherche sur le travail.

Pour conclure, il nous semble utile d'ajouter deux commentaires. Le premier est d'ordre épistémologique. Une lecture non seulement insuffisante mais plutôt incorrecte des modes de régulation est due à la tradition de la vision fonctionnaliste. Cette vision partage avec la vision mécaniste du taylorisme-fordisme une logique du système prédéterminé par rapport aux sujets agissants. Présupposant l'adaptation du sujet au système, la vision fonctionnaliste – comme la mécaniste – ne peut pas accepter des régulations proprement autonomes : pour dépasser les rigidités mécanistes des programmes, des procédures et des tâches de travail, plusieurs solutions de flexibilité sont mises en œuvre imposant de la discrétion, ou détournant en discrétion octroyée les expressions d'autonomie qui s'avèrent fonctionnelles pour le système. L'autonomie dont on parle dans la perspective fonctionnaliste

n'est qu'une fausse autonomie¹⁹ ; il s'agit plutôt de discrétion admise, en alternative à des impositions.

Pour distinguer la vraie et la fausse autonomie, et l'enchaînement complexe entre hétéronomie/autonomie et discrétion/imposition qui caractérise toute réalité sociale, nous avons vu qu'il est utile de réfléchir sur le processus au niveau de son analyse. Il faut alors se distancier aussi d'une autre vision : celle qui niant toute analyse garde comme lecture privilégiée de la réalité la description du processus concret, se refusant la possibilité de distinguer soit les phases de la décision, soit les divers niveaux du processus de décision et d'action. Nous avons donc poursuivi une vision différente - à proprement parler une alternative épistémologique - qui est au fondement de la *théorie de l'agir organisationnel*²⁰.

Un second commentaire sur la réflexion développée dans ces pages est d'ordre théorique, et porte sur quelques points particulièrement importants concernant la place de l'autonomie et de la discrétion dans la régulation du processus de travail. Nous avons vu comment ces deux outils de régulation s'entrelacent et se différencient. La discrétion sert à faire face à l'incertitude, qu'elle soit admise par l'hétéronomie ou par l'autonomie. Cela explique bien l'espace occupé par la discrétion dans les solutions de flexibilité caractérisant le dépassement du modèle tayloriste-fordiste. En situation concrète de travail on trouvera énormément plus de discrétion octroyée, que de discrétion suivant une prise d'autonomie. Il y a plusieurs décennies, Thompson (1967) a souligné que la discrétion est nécessaire au processus organisationnel. Friedmann (1956/1963) avait critiqué les premières propositions socio-techniques d'« enrichissement » des tâches, indiquant qu'il s'agissait d'expédients pour adapter des tâches gardées hétéronomes à des situations d'incertitude que le taylorisme n'était pas en état de contrôler. La distinction entre autonomie et

¹⁹ On pourrait parler aussi d'une « illusion d'autonomie », si l'on veut faire référence aux aspects de manipulation caractérisant les *Human Relations*, mis en évidence dès les premiers commentaires sur ce courant.

²⁰ Les fondements de la théorie de l'agir organisationnel sont présentés dans le premier chapitre du livre I de cet ouvrage.

discrétion que ces auteurs n'ont pas considérée, renforce leur interprétation et nous donne une clé de lecture essentielle des changements organisationnels.

Si la différence entre discrétion et autonomie est un aspect crucial de la compréhension des modes de régulation, il faut aussi noter que l'autonomie, rapportée à son sens de position de règles opposée à l'hétéronomie n'est pourtant pas contre l'ordre organisationnel, comme le veut la tradition fonctionnaliste. Elle y participe à part entière. Reynaud (1988 ; 1989/1997) l'avait déjà remarqué, et nos exemples le montrent très clairement. En outre, comme cet auteur nous avertit, il ne faut pas penser à une opposition hiérarchique entre l'hétéronomie et l'autonomie, ce qui répliquerait la séparation tayloriste entre la direction et l'exécution. Nous ajoutons qu'il ne faut pas penser non plus à une négociation qui s'accomplit à un seul niveau de décision, pour essayer d'atteindre une compréhension exhaustive de la complexité de la régulation. L'hétéronomie et l'autonomie se mêlant dans toute organisation comme l'indiquait Weber (1922), elles jouent leur rôle à plusieurs niveaux du processus d'action et de décision, et c'est en distinguant les niveaux de décision que cela apparaît entièrement. La dynamique de la régulation se développe à différents niveaux de décision d'autonomie/hétéronomie et de discrétion/imposition, et ne s'achève que dans la complémentarité de règles préalables et de règles contextuelles à l'action.

L'organisation se produit par la production de son ordre : pour comprendre le « travail d'organisation » on ne peut s'en approcher que par la structuration du processus.

Etude du travail et action pour le bien-être*

Introduction

L'apport que la *théorie de l'agir organisationnel* peut donner à la réflexion sur la régulation du processus de travail, s'étend à la prise en charge du bien-être des sujets agissants. Cette question a déjà été évoquée dans les chapitres précédents : et si nous en discutons ici, à partir d'un commentaire sur les normes de loi qui prescrivent l'analyse des processus de travail et l'intervention aux fins de prévention, c'est pour aboutir au cadre conceptuel qui peut permettre une action efficace à ce sujet.

Des réflexions et des études tendant à mettre en relation le *bien-être* dans les lieux de travail et une *analyse de la situation globale du travail* se sont développées tout au long du XX^e siècle, bien que de façon non constante, et avec des fortunes diverses. Parfois il en a résulté des courants de recherche - mais aussi des tentatives de construction de disciplines autonomes - alternatifs aux approches plus diffuses prenant en considération, d'une part la sécurité et la santé des travailleurs et, d'autre part, les équipements et les machines utilisés, la spécificité des matériaux transformés, les aménagements particuliers des postes de travail.

Vers la fin du XX^e siècle, l'étude du travail visant le bien-être en est venue à faire l'objet de normes européennes et nationales. La directive C.E.E. n° 391 du 12 juin 1989, transposée dans les lois nationales (la loi française n° 91-1414 du 31 décembre 1991, le décret législatif italien n° 626 du 19 septembre 1994) a prescrit des mesures pour la tutelle de la santé et pour la sécurité des

* Ce texte a été publié dans une version antérieure in *Informations et Commentaires. Revue Internationale de Sciences Sociales Appliquées*, 103 : 35-44, Actes du Colloque « Travail Santé aujourd'hui au tournant du millénaire », Lyon, 1997. La version originale, différente dans plusieurs aspects, constitue un chapitre d'un ouvrage collectif dirigé par Luigi Montuschi, *Ambiente, salute, sicurezza*, Torino : Giappichelli Editore, 1997 : 323-350, et a été aussi publiée par la revue *Sociologia del diritto*, 1996, 23, 2: 5-39 [Une nouvelle édition, avec des modifications et des actualisations, est intégrée in Maggi, 2015].

travailleurs qui conduisent à prendre en considération la situation globale du travail, dès sa conception, modifiant ainsi profondément le cadre normatif antérieur. Parmi les nombreuses innovations introduites, tant par la réglementation européenne que par les normes nationales, celle qui concerne l'analyse et la conception du travail apparaît comme l'une des plus remarquables, si ce n'est la plus remarquable. On a parlé d'un « nouveau modèle de prévention ». Elle implique un changement radical dans la façon de comprendre la prévention en matière de santé et de sécurité des travailleurs, et requiert un changement du même ordre dans l'orientation des connaissances et des pratiques d'intervention sur les lieux de travail.

Alors que dans d'autres textes nous avons proposé des réflexions sur les courants d'étude concernés par les rapports entre travail et bien-être¹, nous nous proposons ici de poursuivre un autre chemin. Nous traiterons ce sujet en partant d'un commentaire sur cette innovation législative, pour remonter à ses présupposés, et en discuter les conséquences. Avant tout, nous mettrons donc en lumière en quoi la directive européenne n° 89/391 et les lois nationales correspondantes, conduisent à une conception innovatrice. Puis nous chercherons à la situer en réfléchissant sur ses origines, afin d'explicitier la nature et les contenus du changement envisagé. Nous considérerons enfin les connaissances et les compétences requises par la réalisation de l'innovation : si elles sont présentes dans les cadres culturels et disciplinaires auxquels se réfèrent les sujets concernés ; où sont-elles repérables ; quelles meilleures cohérences sont souhaitables pour obtenir l'adéquation des pratiques à l'innovation promue. Par ce parcours, nous présenterons la démarche d'un Programme de recherche qui se fonde sur l'intégration du bien-être dans la théorie de l'agir organisationnel.

¹ Nous nous permettons de renvoyer en particulier à Maggi, 1984/1990 : chap. III ; et dans cet ouvrage, au premier chapitre du livre I.

L'obligation d'analyse du travail

Les normes européennes imposent de prendre des mesures de prévention qui impliquent une analyse du travail en vue d'interventions répétées visant à améliorer la sécurité et la santé des travailleurs. Afin de mettre en évidence cette innovation, nous allons nous limiter aux points les plus importants.

Prévention, analyse et conception du travail

La directive C.E.E. n° 89/391, à l'article 6, établit une hiérarchie entre les mesures à adopter, en termes de principes généraux de prévention : par dessus tout « éviter les risques » puis « évaluer les risques qui ne peuvent être évités », « combattre les risques à la source », etc. En soi, cette hiérarchie révèle la volonté d'innovation. Les mesures de protection et d'hygiène, la réduction de l'exposition au risque, le contrôle sanitaire en relation avec des risques spécifiques - en somme tout ce qui tend à protéger le travailleur en présence de risques admis - est subordonné à des mesures tendant à éviter les risques et à combattre les sources. A cette fin, il faut mettre en évidence les risques inhérents à chaque configuration de travail en relation avec les matériaux, les instruments, les modalités d'exécution, etc., et indiquer des solutions de travail alternatives dénuées de risques. Emerge ainsi une vision de l'intervention dans laquelle *l'analyse et la conception du travail* sont étroitement corrélées à la prévention.

Si elle était exprimée en termes génériques et décontextualisés, l'évaluation des risques pourrait être comprise comme une simple requête d'élimination des risques, considérés individuellement et séparément selon les pratiques habituelles, à partir des dommages dénoncés. Tout au contraire, l'évaluation des risques est entendue comme un moment essentiel. Comme une recherche générale et ambitieuse sur l'entière situation de travail, qui doit s'attacher en première instance à l'élimination des risques eux-mêmes et, en second lieu, à les « combattre à la source ». On en attend une intervention de réduction des risques dans l'instant où ils émergent, et mieux encore

d'élimination dès le moment où ils peuvent être perçus. Non pas une intervention à partir de dommages vérifiés, et pas davantage à partir de l'exposition à des risques présents. En d'autres termes, le dessein prioritaire est celui d'une *prévention primaire*, qui ne doit prendre appui sur des mesures de protection des risques admis qu'à titre exceptionnel et qui présuppose la *capacité d'analyser la situation globale du travail* et de mettre en évidence parmi les choix opérés les aspects susceptibles d'engendrer des risques.

Un principe affirmé ultérieurement explicite cette démarche : « planifier la prévention en y intégrant dans un ensemble cohérent la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales, et l'influence des facteurs ambiants ». La prévention doit être *programmée*, c'est-à-dire conçue de façon anticipée et en termes généraux, et non pas de façon épisodique, au gré d'événements portant atteinte à la santé des travailleurs. En second lieu, elle doit être *de conception*, en ce sens qu'elle doit pouvoir se prévaloir des connaissances relatives à toutes les conditions de la situation du travail et, réciproquement, que la conception concernant le travail doit inclure les conditions de la prévention. Aucun aspect de la situation de travail ne doit échapper à l'évaluation en termes de prévention. Celle-ci est d'ailleurs définie par l'article 3 de la directive européenne comme *prévention générale*, en tant qu'« ensemble des dispositions ou mesures » visant à « éviter ou diminuer les risques », mais aussi comme devant comprendre à la fois les dispositions ou mesures « adoptées » ou « prévues » et concerner « toutes les phases » de l'activité laborieuse, c'est-à-dire l'entière situation de travail.

Cette vision d'une prévention générale, programmée et de conception est affirmée dans le point qui prescrit le respect des principes ergonomiques : « adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ». Cette prescription présuppose un niveau de connaissance et de pratique ergonomique adéquat, qui n'est cependant pas uniformément présent dans les

divers Pays européens. En outre, des difficultés d'intervention se présenteront lorsqu'il s'agira d'affronter le travail monotone et répétitif, finalement reconnu comme un élément de risque possible et de dommages, mais échappant d'habitude aux évaluations épidémiologiques. Mais cela n'enlève rien à l'évidence de la prescription, qui affirme l'extension de la manière de concevoir la prévention.

Les autres points figurant dans la liste hiérarchique des mesures de contrôle sont substantiellement cohérents avec les principes relevés. Par exemple les mesures de protection collective doivent être prioritaires par rapport aux mesures individuelles, ou encore il faut tenir compte de l'état de la technique et ce qui est dangereux doit être remplacé par ce qui ne l'est pas. Finalement la distinction entre les « instructions appropriées » destinées aux travailleurs et le contexte de la « formation, consultation, et participation » des travailleurs et de leurs représentants dans le projet de prévention (art. 11 et 12 de la directive européenne) doit être soulignée. En effet, une prévention impliquant analyse et conception de la situation globale du travail ne peut considérer les travailleurs comme de simples destinataires de choix étrangers à eux. Tout au contraire elle doit les considérer comme des sujets participant tant à l'analyse du travail et à l'évaluation des risques, qu'aux choix de prévention et de travail. Dans ce cadre la formation devient partie intégrante des processus d'analyse, d'évaluation, et de conception.

La démarche requise

La façon dont doit être entendue la démarche qui conduit à l'évaluation des risques, et par voie de conséquence à la programmation de la prévention, est établie de façon différente selon les normes nationales. Selon, par exemple, le décret italien qui a intégré en 1994 les principes de la directive européenne, elle résulte des dispositions concernant les « obligations du donneur de travail, du dirigeant, et du préposé », mais aussi d'autres prescriptions concernant le « service de prévention et de protection », la « surveillance sanitaire », la

« consultation et participation des travailleurs ». Résumons les caractères et les principes de l'évaluation des risques.

Avant tout l'évaluation doit être *générale et exhaustive*, concerner l'entière situation de travail et chacun de ses aspects. Un rapport sur l'évaluation avec explicitation des critères adoptés est obligatoire. Ce document peut permettre de vérifier, à n'importe quel moment, le caractère global de l'investigation. De plus il est affirmé que « les changements dans l'organisation et la production » et « l'introduction de nouvelles technologies » doivent comporter la vérification et éventuellement la modification des mesures de prévention adoptées. C'est-à-dire que toute variation de ce que l'on peut appeler - de façon plus synthétique et mieux appropriée - la conception du travail requiert en amont un supplément, ou une mise à jour, de l'évaluation des risques. La directive européenne (art. 6) précise en outre que la mise à jour du plan de prévention ne doit pas seulement « tenir compte des changements circonstanciels » mais aussi « améliorer les situations existantes ». Il est clair que l'évaluation doit toujours être complète.

En deuxième lieu l'évaluation ne peut dériver de jugements subjectifs, impromptus, approximatifs. Elle doit au contraire être *fondée objectivement, sur des critères explicites et documentés*. On peut en déduire que cela signifie qu'il doit s'agir de critères dérivés de connaissances scientifiques et reposant sur elles. Mais surtout il doit s'agir de critères admis par tous ceux qui, à divers titres, participent à l'évaluation avec le donneur de travail : service de prévention et de protection, médecin du travail, travailleurs et leurs représentants. En outre c'est principalement en référence aux critères adoptés qu'il pourra être démontré aux autorités de contrôle que tous les aspects de la réalité du travail ont été pris en examen, et que cela a permis de formuler des avis valables et motivés sur les possibilités de risques et sur les mesures de prévention à prendre.

En troisième lieu l'évaluation des risques, générale et fondée, constitue l'instrument unique, et auquel il ne peut être renoncé, d'identification des mesures de prévention et de leur programmation. L'identification des mesures et le programme de réalisation qui la suit obéissent, comme nous l'avons dit, à

un ordre hiérarchique. Nous avons vu que cet ordre pose qu'il faut avant tout rechercher les possibilités d'éviter et d'éliminer les risques et, ensuite, de réduire la portée de leurs conséquences lorsqu'ils surviennent. L'évaluation comporte donc la détection de la liaison entre la dangerosité due aux choix de la conception du travail, la production ou les possibilités de production de risques et la possibilité de les éliminer ou de les réduire quand ils se manifestent. En dernière instance l'évaluation concerne le risque admis en vue de l'identification de mesures de protection adéquates. On peut ainsi dire que la nature de l'évaluation est double : elle est avant tout une évaluation des possibilités d'émergence du risque afin de l'éviter (*évaluation pour la prévention*) et seulement en second lieu elle est évaluation du risque effectif (*évaluation pour la protection*).

Il est alors évident que le programme de la prévention doit être intégré à la conception du travail. Pour éviter, éliminer ou réduire les risques il faut intervenir sur la conception et la configuration des postes de travail, des instruments, des tâches et des modalités effectives d'accomplissement. Bref, sur le processus entier de travail. Ajoutons encore que le programme de prévention doit garantir que les dispositions particulières permettent une amélioration significative du contrôle de la santé des travailleurs. Une telle garantie ne peut provenir que d'une évaluation ultérieure, suivant les dispositions décidées, ou mieux, que d'une *évaluation de forme itérative*, avec retour sur l'évaluation de la conception du travail, qui en atteste la valeur aux fins de la prévention.

Au total la directive européenne, et la réglementation nationale en tant qu'elle transpose correctement ces normes, conduisent à une *prévention primaire, générale, programmée, et intégrée dans la conception* reposant sur une évaluation des risques fondée sur des critères objectifs et articulée sur plusieurs niveaux qui couvre de façon exhaustive l'entière situation de travail. Ceci présuppose une analyse et une intervention sur la situation de travail en vue du contrôle de la santé et de la sécurité des travailleurs. En ce sens on peut parler d'une *obligation d'analyse du travail* introduite par la loi, et à laquelle il convient de réfléchir.

L'orientation innovatrice : santé et prévention

L'exigence de mettre en lumière la manière dont les normes communautaires et nationales conduisent à une vision innovatrice en matière de prévention ne peut se satisfaire d'une lecture commentée de quelques points cruciaux des textes concernés. Encore faut-il situer cette innovation par rapport au fondement culturel de telles normes. D'une part il s'agit d'évoquer l'influence des changements cruciaux intervenus au cours de plusieurs décennies, tant sur la façon de comprendre les notions fondamentales de santé et de prévention que dans l'orientation vers le travail et les travailleurs. D'autre part il convient de réaliser qu'il ne s'agit pas d'évolutions, mais de changements radicaux ; d'oppositions ; de visions alternatives. Notre réflexion portera ensuite sur les conséquences que ces innovations impliquent.

La notion de santé

La première et plus importante notion à devoir être considérée est celle de *santé*. On sait que ce concept a changé au cours du temps car ce que l'on entend par santé ne correspond pas à un état naturel mais à un construit social. De ce fait la santé telle qu'elle est entendue aujourd'hui est assez différente de ce qu'elle était aux débuts du XX^e siècle, quand on a commencé à s'interroger sur les rapports entre santé et travail et sur le contrôle de la santé dans le travail. Il ne faut pas non plus s'étonner de ce que les pratiques de santé dans les différents Pays – y compris dans les Pays considérés comme les plus avancés – soient différenciées entre elles et ne coïncident pas avec la définition proposée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS).

Par ailleurs dès la seconde moitié des années 1940, cette institution exprime l'idée partagée et promue internationalement de la santé formulée en termes de *bien-être physique, mental, et social*. Termes positifs en opposition avec la définition négative de la santé comme absence de maladie et qui mettent en évidence la priorité de la prévention et de la promotion par rapport aux soins, tout en reliant étroitement le soma et la psyché à la dimension sociale de la personne humaine.

Il faut ajouter que l'OMS a ultérieurement enrichi et spécifié cette formulation, en particulier lors de la conférence de Alma Ata en 1978, avec la déclaration des objectifs de la « Santé pour tous en l'an 2000 », et avec la charte d'Ottawa de 1986. La promotion du bien-être ne peut être imposée mais doit être administrée de façon autonome par chaque société en relation avec la culture qui lui est propre, inscrite dans le contexte en rapport avec les lieux géographiques et les diverses réalités sociales. Le bien-être à poursuivre ne doit pas être considéré comme un état mais comme un *processus perfectible*. En d'autres termes les besoins et les objectifs de santé ne sont pas identifiables de façon univoque et statique, ils sont variables par rapport aux différences contextuelles et temporelles et par rapport à la possibilité d'une amélioration continue.

La conception innovatrice de la santé indique une orientation - reconnue internationalement et que toute pratique doit s'efforcer de poursuivre - et non pas un état naturel ou un état optatif mais impossible à atteindre. Le Comité mixte OIT/OMS de la santé au travail a formulé en avril 1995 une « définition de la santé au travail » qui repose sur ces principes. Il en résulte que les normes et les pratiques du contrôle de la santé dans le travail évoluent toujours plus, de la prise en considération de la maladie à celle du processus perfectible du bien-être. Cela ne peut être recherché autrement qu'en prenant en charge un autre processus, celui du travail. L'itération de l'évaluation des risques et la prévention comme projet intégré dans la conception du travail, prévues par les normes novatrices, sont conçues dans ce sens. L'actualisation doit savoir conjuguer santé et travail, tous deux entendus et compris comme *processus*.

La notion de prévention

Au changement de conception de la santé s'associe le changement de l'idée de *prévention*. Traditionnellement la médecine considère trois niveaux de prévention. Une prévention *primaire* — qui s'oppose à la manifestation du risque par une action sur l'agent qui l'activerait. Une prévention *secondaire* — qui fait obstacle au surgissement de la maladie grâce à un diagnostic précoce et

à l'aide d'indicateurs de l'exposition au risque. Et enfin une prévention *tertiaire* - qui évite les conséquences de la maladie grâce à la réhabilitation du sujet et à la restitution de son intégrité. Sans l'ombre d'un doute, la prévention requise par la directive n° 89/391 de la C.E.E. est à comprendre avant tout et prioritairement comme « primaire ». Aux pratiques d'intervention disponibles et efficaces lors du surgissement du danger, comme aux pratiques de maîtrise de l'exposition à des agents potentiellement dangereux, il convient donc de préférer la recherche de solutions aptes à éviter tout risque. De la même façon, à la sécurité entendue comme la réparation, ou à la limite la protection active ou passive, il faut substituer la *sécurité* comprise dans sa signification originare d'*absence de péril*. Une des innovations introduites consiste justement dans la distinction entre la *prévention* (primaire) – qui recouvre toutes les actions réalisables dans l'objectif de mettre en question les conditions de danger pour éviter le risque – et la *protection*, qui concerne les actions tendant à mettre en question ou à réduire le risque, et mises en œuvre lorsqu'un risque s'est déjà manifesté concrètement.

Le changement de l'idée de prévention dans le champ médical se traduit par une orientation vers le bien-être plutôt que vers la maladie. Au-delà du seul domaine médical un changement parallèle s'opère : la prévention orientée vers le bien-être se substitue à l'intérêt pour l'*accident* comme conséquence évitable de l'erreur humaine. La prévention de l'accident et la notion d'erreur humaine relèvent d'une vision qui présuppose une conception optimale du système par rapport à laquelle l'erreur ne peut être que de fonctionnement et imputable qu'à l'opérateur. Telle qu'elle s'est développée, la recherche sur ce sujet a amplement démontré qu'une telle vision ne peut être soutenue ². Nécessairement l'erreur est toujours humaine : elle peut concerner l'exécution, mais aussi la conception ou la réalisation du système ; quant au fonctionnement du système il ne peut jamais être vide de tout risque. Une autre façon de prendre en charge la prévention des accidents se présente alors. Elle consiste à concevoir des systèmes qui tolèrent les erreurs, et qui permettent aux

² On peut se reporter à Terssac, 1992: chap. 6, et ses références bibliographiques.

opérateurs de reconnaître et de récupérer leurs propres erreurs, ce qui se transforme en un gain de connaissances pour l'opérateur lui-même tout en assurant l'obtention du résultat attendu.

Dans les deux cas, l'orientation vers le bien-être conduit la prévention à une *action sur le processus de travail* dès sa conception. Un autre aspect important ne doit pas être oublié : cette innovation prospective de la prévention conduit aussi à l'unique façon - au moins dans l'état actuel des connaissances biomédicales - de réaliser une *prévention du stress*. La recherche sur l'activation psychoneuroendocrine du stress³ a fait émerger des problèmes de grande importance dans l'identification des processus étiopathogénétiques. Alors que la médecine clinique est habituée à considérer les liens entre agents morbigènes et la spécificité de réactions chez le sujet, l'étude du syndrome du stress a mis en lumière deux ordres de connexions « aspécifiques ». Une connexion aspécifique s'établit entre le stressor - qui peut être dans le cas qui nous intéresse un élément de la situation de travail, mais pas nécessairement le même en tout moment et pour tout sujet - et la survenue du stress. Quant à la seconde connexion aspécifique elle s'établit entre le syndrome de stress et la conséquence pathologique - objectivement susceptible d'être rencontrée, mais qui peut varier d'un sujet à l'autre. En outre, tant la survenue du stress que celle de la pathologie ne sont pas probables, mais seulement possibles.

Il faut ajouter que de telles connexions d'aspécificité ne constituent pas des alternatives aux connexions spécifiques cliniquement connues, mais dans le cas concret peuvent s'y ajouter. En d'autres termes les « causes » et les « conséquences » du stress ne peuvent être envisagées par la nosologie médicale traditionnelle et elles interfèrent avec les rapports de cause à effet connus, voire les conditionnent. Pour affronter cette problématique, la médecine doit étendre son champ de connaissance, aller de la recherche de rapports de *causalité nécessaire ou probabiliste* à la recherche de rapports de

³ Nous nous référons aux études de Hans Selye, 1936: 1976a; 1976b. [Sur les théories du stress, voir : Rulli, 2014].

possibilité objective, c'est-à-dire de *causation adéquate*⁴. Alors que les pathologies du stress concernent toujours plus les situations de travail pour les transformations induites par les technologies de l'information et par les processus de tertiarisation, une prévention agissant *sur les choix de travail*, c'est-à-dire intervenant en amont de la survenue du stress, peut seule combler la carence de connaissances sur ses connexions aspécifiques et ses possibilités. A quoi l'on peut ajouter que la réorientation induite par les problèmes d'interprétation du stress permet aussi de surmonter efficacement des insuffisances déjà apparues dans l'explication de risques traditionnellement affrontés.

L'orientation innovatrice : approche du travail et contribution des travailleurs

L'innovation en matière de santé et de prévention porte en elle le besoin d'analyse du processus de travail et d'intervention sur sa conception. Existe-t-il une approche du travail correspondant à cette exigence de prendre en charge le bien-être ? Pour ce qui concerne l'approche du travail - comme pour les notions de santé et de prévention - l'orientation dont on prospecte la nécessité est profondément innovatrice bien qu'elle ne soit pas neuve. Radicalement différente de ce qu'il y a de plus traditionnel mais non récente. Même si on laisse de côté les études sur le rapport entre le travail et la santé accomplies dans les premières décennies du XX^e siècle⁵, il convient de prendre en considération deux traditions de recherche ayant leur origine en Europe dans les années 1940 et 1950. Elles proposent expressément des approches du travail où le *bien être* des sujets concernés est central et cela alors même que la santé est redéfinie en termes de bien-être. De sorte qu'il est possible de penser que, bien qu'indirectes, des influences réciproques ont du jouer.

⁴ Voir : Maggi, 1984/1990 : chap. III. Dans cet ouvrage la causation adéquate, ainsi que l'option épistémologique qu'elle implique, sont évoquées dans le premier chapitre du livre I.

⁵ Voir : Maggi, 1984/1990 : chap. III. Les études des débuts des années 1900 sur les rapports entre travail et santé n'apparaissent pas avoir une influence directe sur les problématiques actuelles ; pourtant elles ne peuvent pas être oubliées afin d'une compréhension exhaustive du thème et de ses développements.

L'approche du travail

Si l'on s'en tient à la chronologie des textes fondateurs, la première tradition de recherche qu'il convient d'évoquer est celle de la *Sociologie du travail*, proposition française d'approche du travail selon une volonté ample et complexe d'interdisciplinarité - en dépit de l'intitulé -, visant la réappropriation des valeurs humaines face aux excès du « machinisme industriel » et aux conditions de l'aliénation. Selon la proposition de Georges Friedmann⁶ la base de cette approche doit se constituer au carrefour des connaissances technologiques, physiologiques, psychologiques, sociologiques ; auxquelles peuvent s'ajouter les contributions de toutes les autres disciplines s'intéressant au travail. Une telle prospective vise un possible engagement dans la transformation du travail, où le premier pas est constitué par le contrôle de la santé physique et mentale du travailleur, à quoi s'ajoutent ensuite des interventions positives, tournées vers une « triple valorisation : intellectuelle, morale, et sociale ».

Il est important de se souvenir qu'à ses origines la sociologie du travail s'est opposée frontalement tant au taylorisme qu'aux approches de l'*Industrial Sociology* et des *Human Relations*, attaquant la vision fonctionnaliste du travail jusque dans ses fondements. On assiste actuellement au dépassement des principes et des pratiques tayloristes et fordistes tout au plus en ayant recours à des solutions fonctionnalistes ; mais les chercheurs devraient savoir clairement que toute solution fonctionnaliste - d'élargissement ou d'enrichissement des tâches, de discrétion, de flexibilisation - requiert de toute manière l'adaptation du travailleur aux besoins prioritaires du système, et que cela ne peut s'exprimer en termes d'orientation vers le bien-être.

Il convient aussi de dire que la sociologie du travail n'a pas assez donné d'indications opérationnelles sur la façon de procéder en matière d'analyse et de conception du travail en vue du bien-être. Ses intérêts se sont diversifiés et

⁶ Sur l'œuvre de Georges Friedmann et les développements de la sociologie du travail, notamment en ce que concerne la prise en charge du bien-être, nous renvoyons au premier chapitre du livre II de cet ouvrage.

dans leurs développements ultérieurs se sont éloignés du propos originaire. Il reste vrai que des contributions des années 1990 reviennent aux intentions de départ dans des amples thèmes de recherche⁷, en particulier lors de l'étude des possibilités d'autonomie et de valorisation des compétences du travailleur et de l'intégration des perspectives technologiques, psychologiques, et sociologiques. A cela s'ajoute, comme un fait nouveau digne d'être relevé, l'analyse de la *structuration du processus* de travail. Cette tradition de recherche aide non seulement à comprendre ce que signifie orienter l'étude du travail sur le bien-être, mais aussi à réfléchir sur les instruments alors nécessaires.

L'*Ergonomie* constitue la seconde tradition de recherche utile à la réflexion sur les significations et les conséquences d'une approche du travail en termes de bien-être. Initialement franco-belge, puis caractéristique de toute l'aire culturelle francophone et largement répandue dans les autres aires culturelles et hors de l'Europe, elle a pour vocation d'apporter des modifications concrètes aux situations de travail. L'objectif de l'Ergonomie francophone est de « comprendre le travail pour le transformer ». Il n'est pas différent de l'objectif de l'*Ergonomics* anglo-saxonne: « adapter le travail à l'homme ». L'intention initiale est en effet commune : renverser la logique de l'adaptation de l'opérateur à la prédétermination des conditions de travail requise par le mécanisme tayloriste-fordiste. Pourtant, les chemins parcourus par les deux traditions ergonomiques sont assez différents l'un de l'autre⁸.

L'*Ergonomics* s'est développée avec pour propos de fournir aux concepteurs des instruments et du contexte de travail les connaissances psychologiques et physiologiques du fonctionnement humain qui leur étaient étrangères. L'Ergonomie francophone se consacre au contraire à l'interprétation des activités de l'opérateur dans des situations concrètes de travail révélant l'inadéquation des tâches, des procédures, des instruments, des contextes. Dans ce cas, les connaissances de base physiologiques et psychologiques sont

⁷ Dans cet ouvrage, nous traitons ce sujet au premier chapitre du livre II.

⁸ Un ouvrage collectif, dirigé par François Daniellou (1996), a été consacré à des réflexions épistémologiques sur l'ergonomie francophone ; voir dans le même ouvrage : Terssac, Maggi, 1996b.

renforcées par l'apport de l'anthropologie, de la linguistique, de la philosophie, de la sociologie du travail, en vue d'une confrontation critique avec les conceptions des postes et des configurations de travail.

La différence entre les deux approches est cruciale. La première procède par voie de modifications utiles des équipements, des machines, des postes, des milieux de travail, sans mettre en cause la conception mécaniste et fonctionnaliste de la situation de travail. De plus elle se concilie bien avec la solution fonctionnaliste de l'adaptation plus flexible de l'opérateur. Au contraire, l'ergonomie francophone s'oppose à toute adaptation de l'opérateur. D'autre part, elle choisit de ne pas porter son attention sur la situation globale de travail, mais en agissant sur l'activité de l'opérateur elle investit en fait la conception du travail. Face à la crise du modèle d'organisation tayloriste-fordiste, cela la conduit à s'intéresser, à partir des années 1990, à la *variabilité des choix d'organisation*⁹.

La contribution des travailleurs

L'opposition entre la sociologie du travail et d'autres approches sociologiques et psychologiques, et l'opposition entre l'ergonomie francophone et d'autres approches ergonomiques, mettent en lumière le changement d'approche du travail en accord avec l'interprétation de la santé en termes de bien-être, et, par voie de conséquence, aident à saisir le changement d'approche en ce qui concerne la contribution des travailleurs. La *participation des travailleurs*, ainsi qu'on la nomme généralement, implique un changement de vision dont l'origine n'est pas récente, et comporte des conséquences importantes en ce qui concerne les modes d'intervention.

Contentons nous, sans rappeler les orientations du début du XX^e siècle, de relever comment les deux traditions de recherche que nous venons d'évoquer montrent la nécessité de la contribution de l'opérateur, d'une part

⁹ Sur les raisons et sur les enjeux de l'intérêt croissant de l'ergonomie francophone pour la variabilité des choix d'organisation et la régulation du processus de travail, nous renvoyons au deuxième chapitre du livre II de cet ouvrage.

pour une pleine *compréhension de la situation* de travail et du rapport entre le travail et la santé et, d'autre part, pour la *construction du processus* de travail, et donc pour d'éventuelles modifications à lui apporter. D'autres apports disciplinaires et interdisciplinaires¹⁰ ont incité à des réflexions sur cette réalité. On ne peut oublier en outre, l'influence propre des visions politiques et des revendications syndicales qui, sans que cela soit par hasard, se sont souvent et diversement mêlées aux apports de la recherche. En Italie¹¹ en particulier, du début des années 1960 aux années 1970, une approche syndicale spécifique concernant la santé sur les lieux de travail s'est développée, suscitant une culture diffuse parmi les travailleurs et des liaisons intéressantes avec des secteurs de la psychologie et de la médecine du travail, et obtenant une audience à l'étranger.

Toutefois, il est aussi question de « participation des travailleurs » dans les approches fonctionnalistes des récentes relations humaines, dès les propositions du « système socio-technique » au cours des années 1960, et naturellement on en parle dans les pratiques des entreprises qui font référence à ces approches¹². Dans la perspective fonctionnaliste « participation » signifie collaboration, adhésion motivée, ce qui renvoie à un « style participatif » de conduite se substituant au « style autoritaire » de l'entreprise fordiste. La participation au sens de *prendre part* par les travailleurs à la compréhension et à la constitution du processus de travail, sans quoi il ne peut ni être, ni être correctement interprété, est toute autre. Ce sont là des faits bien établis, même s'ils ne sont pas admissibles par les points de vue mécanistes et fonctionnalistes. La conséquence de ce changement d'orientation est évidente : il implique une participation des travailleurs dans le *développement de l'analyse* et dans l'*activité de conception* du travail.

¹⁰ On peut se rapporter notamment à la démarche « ergologique » proposée par Yves Schwartz (2000).

¹¹ En ce qui concerne le contexte italien, un ouvrage de référence est : Carnevale, Moriani, 1986.

¹² Parmi les pratiques les plus diffusées on peut considérer les imitations des « modèles japonais » et les interventions de « reingénierie des processus », ainsi que la vaste utilisation de l'analyse sociotechnique des « variances ». On peut remarquer que ces pratiques ont été largement acceptées par des secteurs du syndicat, sans pour autant impliquer une réflexion critique sur la vision sous-jacente.

Connaissances et compétences : ce qui est nécessaire

Bien que rapidement esquissées, les considérations sur l'orientation novatrice en matière de compréhension de la santé, de la prévention, de l'approche du travail et de la contribution des travailleurs, conduisent à un premier commentaire et à des réflexions ultérieures. Avant tout il faut mettre de côté la thèse - que d'aucuns avancent hâtivement - selon laquelle la directive communautaire et les lois nationales qui lui correspondent introduisent des principes et des modalités d'action absolument neufs, ce qui justifierait des délais et de longues durées de réalisation. En réalité, ainsi que nous avons cherché à le rappeler, ce que les normes prescrivent est connu, débattu, prouvé, depuis plusieurs décennies. Il faut d'autre part rejeter la thèse plus nuancée qui interprète les innovations en termes d'évolution et considère ces normes comme en avance par rapport à des connaissances non disponibles, qui seraient donc à construire et à développer. Ainsi que nous nous sommes efforcés de le montrer, les orientations novatrices ne proviennent pas d'évolutions progressives mais de changements de vision coexistant avec les anciennes pratiques qui se maintiennent en dépit de leur inadéquation. Et les normes dont on discute n'anticipent rien : au contraire, elles sont plutôt en retard.

Toutefois les thèses des délais et de l'émergence de nouvelles connaissances lèvent quelques interrogations. Les sujets appelés à l'évaluation des risques et à la programmation de la prévention - donneur de travail et membre du service de sécurité et de protection, représentants pour la sécurité, médecin du travail - sont-ils aptes à agir selon l'orientation innovatrice ? Les disciplines concernant le travail fournissent-elles les connaissances et les instruments nécessaires ? Sommes-nous en présence de compétences appropriées, c'est-à-dire de capacités de jugement et d'élaboration de projets adaptées aux résultats désirés ? Il est sans aucun doute opportun, pour répondre à ces questions, de réfléchir, d'une part à ce qui est nécessaire pour que la réponse à l'innovation soit adéquate et exhaustive et, d'autre part, à la présence et à la formation des connaissances ainsi qu'à la mise en œuvre des compétences.

Les points fondamentaux

Nous pouvons résumer ce qui est nécessaire pour s'adapter aux orientations novatrices en dressant la liste et en spécifiant les points saillants résultant des considérations précédentes.

Processus de santé. Passer d'un ordre de la santé conçu comme un état à l'idée de la santé comme processus perfectible implique une référence, non à des standards épidémiologiques, mais à des préférences identifiables en rapport avec les attentes de la population concernée d'une part, et avec ce qui est objectivement possible d'autre part. Ces préférences sont elles-mêmes continuellement améliorables. En second lieu, le processus de santé concerne le bien-être physique, mental, et social. Cette dernière dimension exige qu'il soit tenu compte non seulement des rapports entre les sujets coopérant dans le travail mais aussi des rapports entre la vie au travail et la vie hors travail.

Processus de travail. Le processus de travail est constitué par un ensemble d'actions et de décisions ordonnées en vue de résultats attendus. Leur ordre règle les rapports entre les sujets, et entre les sujets et les matériaux, les instruments, les lieux. Actions et décisions, connaissances et compétences impliquées, résultats attendus, et ordre régulateur, sont les dimensions analytiques du processus. Le processus concret est tout autre. Là sont mises en évidence les procédures au lieu des possibilités d'ordre ; les activités développées au lieu des alternatives d'action et de décision. Les objectifs, matériaux, instruments, lieux, y figurent comme des contraintes et non comme des variables toujours modifiables. Si l'on ne considère pas le processus en termes analytiques¹³, des problèmes importants demeurent irrésolus, tant dans l'interprétation que dans la conception ainsi que cela est démontré par l'exemple des pratiques de gestion d'entreprise. En ce qui concerne le rapport entre le processus de travail et le processus de santé tel que le requièrent les normes, le résultat attendu du processus de travail conçu en termes analytiques incorpore le bien-être. Au contraire, dans la situation concrète habituellement

¹³ Pour la distinction entre processus concret et processus analytique, voir dans cet ouvrage le troisième chapitre du livre II.

configurée avant la prise en compte de la santé, celle-ci se présente comme un obstacle à la réalisation des objectifs.

Prévention primaire. La prévention primaire s'exerce non sur le sujet, mais sur le contexte dans lequel il agit. S'il s'agit de prévention au travail, le contexte est constitué par le processus de travail. Si l'on tient compte de la distinction effectuée précédemment il apparaît clairement qu'une prévention primaire s'exerce sur les dimensions analytiques du processus, tandis qu'une prévention secondaire ou tertiaire s'exerce sur le processus concret. Dans le premier cas on peut effectuer des choix de conception évitant la survenue de risques tandis que dans le second toute action préventive concerne des risques déjà existants.

Action pour la prévention primaire. Pour exercer une prévention primaire sur le processus de travail, il convient de savoir évaluer les éléments du processus potentiellement porteurs de risques. La connaissance épidémiologique est utile mais non suffisante puisqu'elle remonte des dommages aux risques, alors qu'il faut aller des choix de processus à l'éventualité de risque. Ce qu'il faut, c'est une connaissance d'analyse et de (ré)conception du travail. La répétitivité et la monotonie du travail représentent des bons exemples de choix à modifier dans le processus dans l'objectif de la prévention primaire. Mais bien d'autres choix peuvent avoir des risques comme conséquence : la détermination rigide des temps, l'insuffisance ou l'inadéquation des informations, la prédétermination rigide des relations entre les opérateurs ou l'insuffisante définition de ces relations... Cela signifie qu'une prévention primaire présuppose une connaissance approfondie des choix alternatifs dans la construction du processus, mais aussi une connaissance des risques que chaque choix entraîne. On ne peut renoncer à l'un ou à l'autre de ces deux aspects si l'on veut disposer d'une capacité d'analyse et de conception du travail à des fins de prévention.

Evaluation de la causation possible. La prévention primaire est assurée par la modification des choix de processus en tant que conditions de danger. Cela signifie intervenir sur les rapports de causation possible, sans attendre que se manifeste la probabilité ou pire, la certitude du risque. Comme nous l'avons dit,

cela constitue l'unique voie que l'on peut suivre si l'on veut affronter les risques de stress, mais c'est aussi la voie préférentielle et la plus simple pour tout autre risque, y compris de pathologies spécifiques et d'accidents. L'exemple du travail répétitif et monotone est encore approprié : on sait que la possibilité de risque est toujours à l'origine de ces modalités de travail, tandis qu'il est particulièrement compliqué d'enquêter sur la probabilité de ce risque.

Approche du travail prenant en charge le bien-être. Cette approche est réalisée si l'on est en mesure d'assurer la prévention primaire conformément à ce qui a été dit précédemment. Il s'agit d'une approche de l'analyse et de la conception du travail exercée sur le processus analytique et apte à mettre en évidence les conditions de danger tenant aux choix de constitution du processus. De toute évidence, une telle approche ne peut être dérivée d'aucune vision de la situation de travail en termes de processus concret : ni des visions déterministes, mécanistes ou fonctionnalistes qui requièrent l'adaptation du sujet, ni des visions indéterministes excluant la possibilité d'opérer des projections.

Analyse de la structuration du processus de travail. L'ordre régulateur - la régulation, l'action structurante - constitue la dimension analytique clef du processus d'actions et de décisions. Le choix de telle ou telle règle induit ou exclut des conditions de danger. Les connaissances concernant les possibilités alternatives de structuration, c'est-à-dire de régulation, sont centrales pour l'analyse et la conception du processus.

Interdisciplinarité de l'approche du processus de travail. Le processus de travail structure les actions sociales et les connaissances techniques impliquées. De ce fait, l'interprétation et l'intervention sur le processus requièrent avant tout des connaissances concernant la structuration, mais aussi des connaissances concernant les actions structurées, que l'on tire tant des disciplines psychologiques et sociales que des disciplines physiques et des sciences de l'ingénieur. L'incorporation de l'évaluation du bien-être dans le processus requiert en outre l'intégration de connaissances provenant des disciplines biomédicales.

Conception ergonomique. Elle correspond à la pleine incorporation du bien-être dans le processus analytique de travail. Les connaissances concernant l'ergonomie des instruments peuvent être utiles, mais ne sont pas suffisantes. Une ergonomie de correction ne peut que correspondre à la prévention secondaire ou tertiaire : une ergonomie de conception est par contre nécessaire. Mieux, il faut une *ergonomie de processus*, ayant la connaissance de la régulation du processus d'action de travail pour fondement.

Contribution des travailleurs. La structuration du processus de travail peut être choisie avant l'action, mais non pas entièrement. Les règles du processus sont partiellement pré-ordonnables, mais elles viennent à l'existence pour partie dans le moment même où s'accomplit l'action. Les sujets agissants dans le processus sont donc toujours partie-prenante à sa construction. Cela explique pourquoi ils ne peuvent être exclus ni de l'analyse, ni de la conception orientée vers le bien-être. Cela explique aussi pourquoi la contribution des sujets agissants ne peut pas être une adjonction à une analyse ou à une intervention conduite « de l'extérieur » du processus. Celui-ci ne peut être analysé et la conception modifiée de façon valable que « de l'intérieur ».

Formation incorporée dans le processus. A chaque niveau, que ce soit pour actualiser, interpréter ou construire le processus de travail, la formation ne peut se limiter à un transfert de connaissances ou à un apprentissage de capacités qui demeurent externes et séparés du processus. Pour être valable et efficace, la formation doit être partie intégrante du processus : elle s'active et se réalise en lui de façon récursive et, à son tour, processuelle¹⁴.

Les sujets de la prévention

Si l'on veut poursuivre dans la voie promue par la directive communautaire et les normes nationales qui l'intègrent, le catalogue de ce qu'il convient de faire montre un cadre complexe de connaissances et de capacités à

¹⁴ Le livre III de cet ouvrage développe cette manière de voir la formation ; notamment le deuxième chapitre porte sur les rapports entre l'analyse du travail orientée au bien-être et la formation.

acquérir ainsi que de compétences à développer, si elles ne sont pas déjà possédées. Il est clair que ce cadre est complexe. Toutefois, il ne faut pas confondre cette complexité avec les résistances qui font obstacle à l'innovation, d'autant plus qu'il s'agit de changer la manière de voir et de concevoir le travail et son rapport avec le bien-être. Conscients de cela, nous pouvons réfléchir à la présence de ces connaissances et compétences chez les sujets en charge de l'analyse et de la conception du travail aux fins de prévention.

Du côté des responsables des contextes de travail

Les donneurs de travail et les services de sécurité et de protection sont-ils équipés pour ce qu'il convient de faire ? En d'autres termes, pouvons-nous nous demander si dans les entreprises, les administrations publiques, les autres contextes de travail, les connaissances et les capacités requises sont effectivement répandues. Les exceptions écartées, nous pouvons sans difficulté formuler une réponse négative de façon générale. Il en est ainsi car la culture qui s'est accumulée dans ces contextes s'est toujours nourrie des logiques mécanistes et fonctionnalistes de prédétermination des processus de travail. Nous l'avons dit, la prévention à laquelle on peut parvenir selon de telles logiques est d'ordre tertiaire, ou tout au plus secondaire, et apparaît comme un coût supplémentaire à affronter par l'imposition de la loi. De sérieux obstacles au changement de vision résultent de cette orientation contraire à celle que comportent les normes novatrices.

Un bon exemple de la culture courante nous est donné par la séquence habituelle de conception d'une activité productive en entreprise. Pour des objectifs de fabrication fixés en termes de contraintes techniques et économiques, la conception s'intéresse avant tout aux machines et aux équipements, puis elle prend en considération les activités à mener à bien - vues comme la conséquence du fonctionnement technique - et enfin l'emploi des opérateurs, avec élaboration pour eux des procédures concernant les modes et les temps de travail. Si dans l'exécution des activités impliquées par une telle conception, des risques et des dommages apparaissent dans le processus

productif concret, l'intervention de contrôle de la santé ne peut être que corrective et, en termes économiques, se traduire par un coût supplémentaire. Ainsi que le démontrent diverses expériences de conception ergonomique, une telle séquence est radicalement mise en cause par la conception incorporant le bien-être. Il résulte en outre de ces expériences que compte tenu des dommages évités les coûts globaux sont inférieurs tandis que l'efficacité grandit.

Du côté des représentants des travailleurs

Un commentaire moins rapide est requis pour ce qui concerne les syndicats de travailleurs, milieu culturel au sein duquel peuvent se former les délégués à la sécurité. La réalité syndicale italienne représente un cas particulièrement intéressant, à partir de l'ensemble des connaissances et des capacités nées des préoccupations - que nous avons déjà évoquées - qui se sont développées au cours des années 1960 en matière de santé sur les lieux de travail. Essayons d'en résumer les aspects essentiels¹⁵.

Nous avons observé que la contribution la plus importante de l'engagement syndical quant aux problèmes de la santé a consisté dans la diffusion d'une culture et dans les résultats obtenus en termes de conscience ouvrière. Maintenant, il nous faut nous demander si une telle culture correspond aux orientations requises par les normes novatrices. Rappelons d'abord que le point de départ a consisté dans la volonté de faire émerger une capacité d'évaluation se suffisant à elle-même chez les travailleurs, ainsi qu'à refuser toute « délégation aux techniciens », c'est-à-dire aux chercheurs du domaine médical et d'hygiène. Cette stratégie prenait acte de l'inadéquation de la médecine officielle en matière de reconnaissance des risques et des dommages dus à des conditions de travail largement répandues mais non évaluables selon les pratiques de la recherche épidémiologique traditionnelle, telles que les rythmes, la répétitivité, la monotonie. L'alternative était vue dans

¹⁵ Pour une plus ample réflexion consacrée à la démarche du syndicat italien en termes de santé au travail et à ses rapports, d'une part avec la tradition italienne de la médecine du travail et, d'autre part, aux enjeux de l'analyse du travail, nous nous permettons de renvoyer à : Maggi, 1994/2010.

l'interprétation des vécus subjectifs et de l'expérience de groupe, et dans la validation consensuelle de l'analyse par les sujets eux-mêmes confrontés de façon homogène aux mêmes conditions d'ambiance dans leur situation de travail. L'instrument proposé aux travailleurs pour la lecture des conditions d'ambiance de leur travail a bénéficié d'une large diffusion, y compris hors de la sphère syndicale, en raison de sa simplicité : classification de « quatre groupes de facteurs de nuisances »¹⁶, et de plusieurs indicateurs facilement socialisables.

Il nous faut aussi rappeler les critiques mûries déjà lors des années 1970. D'abord, celles émises par le syndicat lui-même quant à l'instrument de lecture et quant à la capacité supposée de l'analyse ouvrière subjective de contrôler la nocivité du « quatrième groupe de facteurs de nuisance » (monotonie, rythmes, etc.) jusque là hors de toute évaluation médicale : toute une documentation avait été produite, mais non pas des critères d'intervention sur les situations de travail, et les revendications ouvrières risquaient souvent d'être suivies de décisions prises par les directions des entreprises concernant d'autres aspects de la situation de travail aux conséquences encore plus désavantageuses pour les travailleurs. D'autres critiques provenaient de la recherche psychologique et médicale institutionnellement consacrée au travail ; elles concernaient la possibilité de délimiter des groupes ouvriers homogènes, les différences entre la nocivité perçue et la nocivité effectivement subie par l'organisme humain, les fondements tautologiques du « quatrième groupe de facteurs de nuisance » - « conditions fatigantes », source de « fatigue » - expression d'un réseau de causes non résolu. Une critique plus radicale, provenant de la réflexion sur les rapports entre le travail et la santé, a mis en lumière le fait que la proposition

¹⁶ Nous rappelons cette classification : le premier groupe comprend les « facteurs » qui sont aussi présents dans les milieux hors travail, tels que la lumière, le bruit, la température, la ventilation, l'humidité ; le deuxième groupe concerne les « facteurs » caractéristiques de l'ambiance de travail, tels que les poussières, les gaz, les vapeurs, les fumées ; le troisième groupe concerne la fatigue ; le quatrième groupe comprend toute condition de travail, différente du travail physique, susceptible d'impliquer des « effets fatigants », par exemple la monotonie, les rythmes, la responsabilité, les postures pénibles.

syndicale ne contenait pas de catégories propices à l'interprétation du processus de travail.

On peut relire et classer les critiques des années 1970 en référence à ce qui est demandé par les normes communautaires novatrices. D'abord, la vision de la situation de travail telle que l'exprime la tradition syndicale n'est pas de nature à proposer des solutions axées sur le bien-être. Elle rejette les conséquences de l'organisation tayloriste et fordiste, mais au même moment elle accepte cette organisation comme un donné de fait. Elle ne discute pas sa matrice mécaniste et fonctionnaliste, comme si nulle organisation alternative n'était possible. Ensuite, bien qu'elle veuille s'y opposer, elle accepte l'explication des rapports entre les conditions de travail et les nuisances en termes de relations nécessaires de cause à effet tirée de la pratique médicale traditionnelle, et l'étend à des éléments de la situation de travail tels que la répétitivité, la monotonie, les rythmes qui, nous le savons, échappent à une telle explication. De plus, deux logiques incompatibles sont rapprochées, étant requis que ce procédé d'explication causale nécessaire accompagne l'interprétation de la subjectivité. Enfin, il manque une idée du processus de travail, et par suite il manque aussi des critères d'interprétation. La situation de travail apparaît découpée en trois parties : l'« organisation du travail », l'« ambiance », et les sujets. Les « facteurs » du quatrième groupe seraient les seuls à avoir une origine organisationnelle, comme si la fatigue, la présence de poussières, l'intensité du bruit... n'étaient pas des conséquences de choix de configuration du processus. On ne voit ni comment ces trois parties de la situation de travail seraient en relation entre elles, ni comment les sujets se situent dans la situation de travail et comment ils peuvent prospecter des changements.

Les critiques soulevées alors n'ont été examinées que partiellement par les syndicats italiens. Au cours des années 1980 ils se sont éloignés des thèmes concernant la santé pour se consacrer aux problèmes de l'emploi. Par suite de quoi la préparation des délégués au contrôle de la santé a manqué, en dépit des incitations dues aux normes communautaires et de l'exemple d'autres Pays

européens - comme la longue pratique des CHSCT en France. Il convient de noter que chez les syndicats aussi, du moins pour ce qui concerne la situation italienne en général et mises à part les exceptions¹⁷, les connaissances et les compétences requises manquent.

Du côté de la médecine du travail

Pour compléter le cadre, il est bon d'ajouter un commentaire analogue en ce qui concerne la médecine du travail, considérée comme la sphère culturelle de référence du « médecin compétent » pour procéder à l'évaluation des risques et à la programmation de la prévention. Ce commentaire ne concerne évidemment pas les connaissances biomédicales, mais encore une fois ce qu'il convient pour une prévention primaire portant sur le processus de travail. Il faut alors en premier lieu se rappeler que la médecine du travail italienne¹⁸ peut se prévaloir d'un engagement sur les lieux du travail, et donc d'une connaissance directe de ceux-ci, ce qui la caractérise par rapport à d'autres configurations nationales de la même discipline. Une ample expérience a été accumulée depuis 1978 par les médecins agissant dans des unités multidisciplinaires constituées dans les unités sanitaires locales en liaison avec des hygiénistes, des chimistes, des ingénieurs, d'autres techniciens, cela sur la base de la loi n° 833/78 instituant le Service Sanitaire National. Mais l'intervention constante sur les réalités du travail de nombreux médecins en étroite collaboration avec les délégués d'usine date déjà du début des années 1970. Tout au long de celles-ci l'action des syndicats en matière de santé et la critique des pratiques médicales qu'elle comportait a constitué un vif stimulant. A tel point que quelques secteurs de la médecine italienne du travail ont fait leurs instruments d'interprétation promus par les syndicats.

La médecine du travail, en effet, a toujours été partagée et, dans certains cas, divisée entre deux conceptions : attention aux maladies professionnelles ou

¹⁷ Une exception remarquable est documentée dans l'ouvrage : Mosca, Breveglieri, 1994.

¹⁸ Même pour ce qui concerne la tradition de la médecine du travail italienne on peut se reporter, pour un plus ample commentaire, à : Maggi, 1994/2010.

intervention sur le travail. Le propos fondateur de Luigi Devoto, au début du XX^e siècle, concevait le travail comme le « vrai patient », poussant ainsi à agir avec des intentions nettement préventives. Cela a entraîné une ouverture constante de la discipline vers d'autres disciplines, non biomédicales, à la recherche d'instruments et de critères d'analyse des situations de travail, mais du même coup elle s'est trouvée exposée à des influences contradictoires et à l'accueil sans critique de propositions inadaptées aux objectifs de prévention. Des indications sur les procédés de transformation industrielle ont été empruntés aux sciences de l'ingénieur jusqu'au milieu et même au-delà de la moitié du XX^e siècle, mais aussi à la vision tayloriste du travail, axée sur les tâches et sur l'ordonnancement des actes de production. Des emprunts ont été également faits à la proposition syndicale de classification des « facteurs de nuisance », tout en la modifiant et en substituant à l'interprétation de la subjectivité le relevé auprès des travailleurs des données comportementales et d'opinion. Enfin les messages fonctionnalistes sur l'informel, la flexibilité, la discrétion, et la satisfaction ont été reçus de la psychologie du travail.

Il faut aussi dire que, plus d'une fois, la médecine du travail a saisi l'inadéquation des critères empruntés ; a mis en lumière l'impossible défense de la tâche tayloriste sur une base physiologique ; a critiqué, comme il a été dit, divers aspects de la proposition syndicale ; a montré que la discrétion peut conduire à des situations pathologiques et que la satisfaction n'inclut pas nécessairement la santé. Mais l'absence de la vision du processus de travail a pour conséquence que le problème de fond - comment interpréter ce processus aux fins de prévention primaire - est demeuré sans solution. En atteste la réticence à mettre en discussion l'explication nécessaire et probabiliste de l'épidémiologie traditionnelle, laquelle ne permet pas de déceler les rapports de causation possible. Un autre apport en atteste encore. Celui de l'ergonomie corrective d'origine anglo-saxonne, importée en Italie à partir des années 1970 comme une sorte d'appendice à la médecine du travail, et qui a fait obstacle au développement, de son propre élan, d'une discipline ergonomique italienne.

En conclusion, de manière générale l'on ne retrouve pas dans la médecine du travail les présupposés requis pas une compétence en matière d'analyse et d'intervention sur le processus de travail ordonnées au bien-être. Une exception intéressante, toutefois, a mûri à la suite de la réflexion sur les rapports entre le travail et la santé menée depuis la moitié des années 1970 par des chercheurs de diverses disciplines. Une des conséquences de cette réflexion a été l'insertion dans le cursus de l'Ecole de spécialisation en Médecine du travail de l'Université des Etudes de Milan, en 1981, d'un enseignement concernant l'analyse et la conception du processus de travail aux fins de prévention. Il s'agit d'un enseignement non dérivé d'une discipline spécifique, mais interdisciplinaire et ayant pour vocation le développement des compétences dont nous avons traité.

Interdisciplinarité et réorientations des disciplines

Dans les sphères culturelles traditionnelles de la médecine du travail, des syndicats, des entreprises et des autres contexte de travail, on ne peut repérer une prise en compte de ce qui est requis par l'analyse du processus de travail aux fins de prévention. Cela conduit à douter que le cadre de connaissances et de compétences tel que nous l'avons tracé soit de construction facile ou même pensable, ou à ce qu'il puisse être construit *ex novo* sous l'effet du stimulant de normes novatrices.

En réalité ces connaissances et ces compétences sont possibles et existent. Le vrai problème est plutôt comment réussir à les répandre et à les rendre communes étant donné le fait - que nous avons souligné plusieurs fois - qu'elles impliquent un changement de vision. Il peut être donc utile d'évoquer un parcours d'étude et de recherche sur les rapports entre le travail et la santé qui, par ailleurs, s'est développé avant même la directive communautaire et les normes nationales qui l'ont intégrée. Sans entrer dans le détail du travail méthodologique et théorique, nous pouvons donner quelques vues rapides sur un exemple d'activation des connaissances et des compétences utiles, afin de répondre au doute qu'elle soient encore à chercher ou même non réalisables.

La démarche du Programme « Organization and Well-being »

Il s'agit d'un long itinéraire de réflexion, au sein duquel on peut distinguer des périodes ayant leurs propres caractéristiques. La première phase - du milieu des années 1970 au début des années 1980 - tire son origine des difficultés de l'identification des conséquences du stress sur la santé des travailleurs et de ses « causes » ou conditions dans les situations de travail. La nécessité de reconsidérer les pratiques habituelles de l'épidémiologie du travail et d'élargir l'observation à la gamme entière des rapports entre le *travail organisé*, comme source potentielle de pathologie, et la *santé* des sujets impliqués dans le travail, est rapidement devenue évidente. Il a en outre été clair que la réflexion doit rassembler des chercheurs du plus grand nombre de disciplines ayant le travail pour domaine d'étude : biomédicales, technologiques, psychologiques et sociales, en englobant l'ergonomie et la réflexion sur l'organisation.

La deuxième phase - qui a occupé à peu près la première moitié des années 1980 - a concerné un groupe de chercheurs qui, bien que continuant à représenter les différentes disciplines, ont jugé nécessaire de sortir des frontières et des contraintes identitaires de celles-ci pour redéfinir les apports utiles de chacune d'entre elles à partir, non des disciplines elles-mêmes, mais de la question de recherche : les rapports entre le travail et la santé. Ce renversement de perspective a donné lieu à un *programme interdisciplinaire* au sens propre, dont l'issue a été la capacité de lire le processus de travail aux fins de prévention. Il est apparu crucial pour parvenir à ce résultat de mettre au fondement du programme trois contributions de caractère méthodologique et concernant une réflexion interdisciplinaire sur l'organisation. En premier lieu, une critique épistémologique des diverses manières de voir le processus de travail et sa structuration. En second lieu, une réélaboration théorique en vue d'incorporer le bien-être dans l'analyse et dans la conception du travail. En troisième lieu, la préparation d'une instrumentation maîtrisable par n'importe quel opérateur, en vue de la lecture interdisciplinaire tant du processus de travail que des liens entre le travail et le bien-être.

Avec la troisième phase - amorcée au milieu des années 1980 -, a été établi le *Programme interdisciplinaire de recherche sur les rapports entre travail organisé et santé* « *Organization and Well-being* ». Ce programme intègre les apports des sphères biomédicales, psychologiques et sociales, technologiques. Cette dernière phase a produit la validation commune des instruments de recherche et d'intervention, la réalisation de recherches, de publications et des séminaires mais aussi la mise en place d'un nouvel enseignement dans l'école de médecine du travail que nous avons citée¹⁹.

D'autres exemples pourraient certainement être fournis. Celui-ci, que nous connaissons mieux, présenté comme un simple itinéraire de réflexion mais non sans signification, a ordonné et produit le cadre de connaissances et de compétences que nous avons esquissé sur le processus de santé et sur le processus de travail et sa structuration, sur l'évaluation de la causation possible des risques et sur la conception tournée vers le bien-être, ainsi que sur la contribution des travailleurs et sur les dispositifs de formation²⁰. Ce sont proprement les résultats de ce cheminement qui nous permettent d'identifier de la façon dont nous l'avons exposée les caractères d'une approche du travail orienté vers le bien-être.

La réorientation des disciplines

Que faut-il alors pour répandre les compétences nécessaires si elles existent ? Le transfert des connaissances - la formation ainsi qu'on l'entend habituellement de façon réductrice - n'y suffit pas. Dans ce cas spécifique, il est

¹⁹ Pour plus d'information sur le Programme interdisciplinaire de recherche « *Organization and Well-being* », et en particulier sur la liste des publications, on peut consulter le site : <http://www.taoprograms.org> [Plusieurs travaux sont publiés dans la collection électronique TAO Digital Library, accessible par lien du même site. Parmi ces publications on peut voir notamment : une présentation de la démarche d'analyse du travail aux fins de prévention, (Maggi, Rulli, 2012) et un exemple d'analyse d'un processus de travail de soudure pour l'ingénierie nucléaire (Maggi, Faïta, Rulli, 2014) ; un ouvrage collectif consacré à la prévention sur les lieux de travail et l'évaluation du stress en France et en Italie (Maggi, Rulli, 2011, avec contributions de : Y. Clot, G. Costa, P. Etienne, B. Maggi, M. Marchiori, G. Rulli, A. Salento) ; un commentaire sur l'approche de la pénibilité au travail en France (Maggi, 2012)].

²⁰ Les dispositifs d'intervention et de formation de cette démarche sont notamment commentés dans le deuxième chapitre du livre III de cet ouvrage.

absolument évident que le plus grand obstacle est représenté par un changement radical des logiques diffusées depuis longtemps, et pour cela d'autant plus difficiles à surmonter, vers une logique axée sur le bien-être dans le travail. Une telle *ré-orientation* ne peut être pratiquée aisément par chacun, en particulier tant qu'elle n'investit pas les disciplines impliquées. Des tâches considérables incombent à celles-ci. Il est demandé à la médecine du travail de se réorienter pour incorporer une interprétation du travail adaptée à ses buts et pour s'ouvrir à la compréhension des relations de possibilité et d'aspécificité. L'ergonomie doit dépasser les traditions correctives et se tourner vers le processus du travail et à cette fin se doit de se confronter avec la capacité d'interpréter la structuration du processus. Les disciplines psychologiques et sociales doivent abandonner les orientations fonctionnalistes, faire leur la conception du processus du travail, et apprendre à dialoguer avec les disciplines biomédicales. Finalement, les disciplines technologiques et de gestion doivent encore se poser le problème des rapports entre le travail et la santé. Tout cela additionné, ces tâches ne sont pas insignifiantes et exigent du temps.

L'adéquation des normes, des savoirs et des pratiques

La nécessité d'une réorientation et d'un changement de vision apparaît aussi si l'on confronte de nombreuses dispositions contenues dans les normes nationales ou dans les « directives particulières » européennes avec les « principes généraux » communautaires. Avant tout, pour ce qui concerne la façon de concevoir le *processus de travail*, de nombreuses dispositions laissent penser que les législateurs conçoivent le travail comme un ensemble de conditions prédéterminées par des choix de production et de technique, et donc comme n'étant qu'en partie modifiable alors que les principes généraux imposent d'analyser le processus analytique de travail, et d'agir sur la conception pour effectuer une prévention primaire et programmée. Par ailleurs, en ce qui concerne *l'évaluation des risques*, les normes particulières et les indications concernant l'application se limitent souvent à l'entité du risque et à

sa probabilité. Au contraire, pour répondre de façon adéquate aux principes généraux il faut évaluer la *possibilité* tant du risque que du rapport entre le risque et le dommage et, avant tout, remonter à l'évaluation des *conditions de danger*, inscrites dans la *structuration du processus*, en tant que génératrices de la possibilité du risque.

Comme pratiquement toujours dans les cas de profonde innovation, les normes nationales s'éloignent des principes généraux, ou adjoignent nombre d'indications et de prescriptions chargées de résidus des manières courantes de voir et de juger qui font obstacle à la poursuite de l'orientation innovatrice, bien que celle-ci soit fortement voulue. D'autre part, on ne peut penser que de tels résidus seront rapidement éliminés car ils sont l'expression d'une longue tradition culturelle qui rassemble tant les opérateurs concernés que les législateurs.

Notre commentaire entend toutefois contribuer à montrer les possibilités de réaliser le changement désiré et souhaiter que les normes à venir soient davantage cohérentes avec l'innovation promue, que puissent se mouvoir dans cette direction les réflexions des disciplines concernées, et que les pratiques d'intervention sur les processus de travail puissent s'orienter de manière satisfaisante vers les objectifs de prévention et de bien-être.

Références bibliographiques

BARNARD C. J.

1938 *The Functions of the Executive*, Cambridge Mass.: Harvard University Press; 1968 30th Anniversary ed., Cambridge Mass.: Harvard University Press.

BEINUM, H. J. VAN

1968 The design of the new radial tyre factory as an open socio-technical system, Report HRC 150, London: Tavistock Institute of Human Relations.

BOUVIER P.

1991 *Le travail*, Paris : Presse Universitaires de France.

BURET E.

1840 *La misère des classes laborieuses en France et en Angleterre*, 2 voll., Paris : Paulin.

BURNIER M., CELERIER S., SPURK J. (Eds.)

1997 *Des sociologues face à Pierre Naville ou l'archipel des savoirs*, Paris : l'Harmattan.

CARNEVALE F., MORIANI G.

1986 *Storia della salute dei lavoratori*, Verona: Edizioni Cortina.

CAZAMIAN P.

1996 Le travail autonome. Opérativité et scientificité. Principes de l'intervention ergonomique, in Cazamian P., Hubault F., Noulin M. (Eds.), *Traité d'ergonomie* : 41-63, Toulouse : Octarès Editions.

CAZAMIAN P., HUBAULT F., NOULIN M. (EDS.)

1996 *Traité d'ergonomie*, Toulouse : Octarès Editions.

CHABAUD C.

1985 *Organisation de l'activité en situation informatisée chez des travailleurs en équipe : le cas des clavistes de la presse quotidienne*, Thèse de 3^e cycle, Toulouse : Université Paul-Sabatier.

CHABAUD C., TERSSAC G. DE

1987 Du marbre à l'écran : rigidité des prescriptions et régulation de l'allure de travail, *Sociologie du travail*, 3 : 305-322.

CHRISTOL J.

1994 Polyvalence : prudence, *Dossier Organisation, Performances*, 70 : 16-17.

CLOT Y.

1995 *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris : Editions de la Découverte.

1999 *La fonction psychologique du travail*, Paris : Presses Universitaires de France.

2008 *Travail et pouvoir d'agir*, Presses Universitaires de France.

CLOT Y., ROCHEX J.-Y., SCHWARTZ, Y.

1990 *Les caprices du flux*, Vigneux : Matrice.

CROZIER M., FRIEDBERG, E.

1977 *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris : Seuil.

DANIELLOU F.

1994 L'ergonome et les acteurs de la conception, in *Ergonomie et ingénierie. Actes du 29^e Congrès de la SELF*, 1 : 27-32, Paris : Eyrolles.

DANIELLOU F. (ED.)

1996 *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*, Toulouse : Octarès Editions.

DEJOURS C. (ED.)

1987-1988 *Plaisir et souffrance dans le travail*, 2 voll., Paris : Editions de l'AOCIP.

DESNOYERS L.

1993 Les indicateurs et les traces de l'activité collective, in Six F., Vaxevanoglou X. (Eds.), *Les aspects collectifs du travail. Actes du 27^e Congrès de la SELF* : 53-66, Toulouse : Octarès Editions.

DURKHEIM E.

1893 *De la division du travail social*, Paris : Alcan.

DURRAFOURG J., HUBAULT F.

1993 Les ergonomes de langue française ne pratiquent-ils pas une « théorie implicite » du collectif ?, in Six F., Vaxevanoglou X. (Eds.), *Les aspects collectifs du travail. Actes du 27^e Congrès de la SELF* : 205-211, Toulouse : Octarès Editions.

ELIARD M. (ED.)

1996 *Naville, la passion de la connaissance*, Toulouse : Presses Universitaires du Mirail.

ENGELS F.

1845 *Die Lage der arbeitenden Klasse in England*, Leipzig: Otto Wigand.

ERSCHLER J.

1996 Approche par contraintes pour l'aide à la décision et à la coopération : une nouvelle logique d'utilisation des modèles formels, in Terssac G. de, Friedberg E. (Eds.), *Coopération et conception* : 137- 147, Toulouse, Octarès Editions.

FAÏTA D.

1993 Dix ans d'avancées dans la compréhension du travail : reconstruire l'objet d'une autre pratique scientifique, *Regards nouveaux sur le travail, Cahiers IRETEP* : 25-26.

FALZON P.

1991 Cooperative Dialogues, in Rasmussen J., Brehmer B., Leplat J. (Eds.), *Distributed Decision Making and Cooperative Work*: 145-192, Chichester: Wiley.

FREYSSINET M.

1992 Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique, *Sociologie du travail*, 34, 4 : 469-496.

FRIEDBERG E.

1993 *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris : Seuil.

FRIEDMANN G.

1946/1961 *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris : Gallimard.

1950/1963 *Où va le travail humain ?*, Paris : Gallimard.

1956/1963 *Le Travail en miettes*, Paris : Gallimard.

1961a L'objet de la sociologie du travail, in Friedmann G., Naville P. (Eds.), *Traité de sociologie du travail* : I, 1, Paris : A. Colin.

1961b Sociologie du travail et sciences sociales, in Friedmann G., Naville P. (Eds.), *Traité de sociologie du travail* : II, Paris : A. Colin.

FRIEDMANN G., NAVILLE P. (EDS.)

1961-1962 *Traité de sociologie du travail*, 2 voll., Paris : A. Colin.

GASKELL P.

1833 *The Manufacturing Population of England with an Examination of Infant Labour*, London: Labour.

HATCHUEL A.

1996 Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription, in Terssac G. de, Friedberg E. (Eds.), *Coopération et conception* : 101-121, Toulouse, Octarès Editions.

HUBAULT F.

1994 Défi de crise : rappeler l'ergonomie à l'exigence de son étymologie, in *L'avenir du travail dans les systèmes productifs*, Séminaire Paris 1, *Performances*, Sept. : 2-9.

KARNAS G.

1987 L'analyse du travail, in Lévy-Leboyer C., Sperandio J.-C. (Eds.), *Traité de psychologie du travail* : 609-625, Paris : Presses Universitaires de France.

KERN H., SCHUMANN M.

1984 *Des Ende der Arbeitsteilung ? Rationalisierung in industriellen Produktion*, München : Verlag Bech'sche.

LACOMBLEZ M., MAGGI B.

2000 Prendre le temps de lire le temps dans les recherches de Hawthorne, in Terssac G. de, Tremblay D.-G. (Eds.), *Où va le temps de travail ?* : 49-63, Toulouse : Octarès Editions.

LANGLEY A., MINTZBERG H., PITCHER P., POSADA E., SAINT-MACARY J.

1995 Opening up Decision Making: The View from the Black Stool, *Organization Science*, 6, 3: 260-279.

LEPLAT J.

1993 Ergonomie et activités collectives, in Six F., Vaxevanoglou X. (Eds.), *Les aspects collectifs du travail. Actes du 27^e Congrès de la SELF* : 7-27, Toulouse : Octarès Editions.

LEPLAT J. (ED.)

1992-1993 *L'analyse du travail en psychologie ergonomique*, 2 voll., Toulouse : Octarès Editions.

LE PLAY P.G.F.

1855 *Les ouvriers européens*, 6 voll., Paris : Imp. Impériale.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

1994/2010 *Organizational analysis, occupational medicine and union action: a possible encounter / Analisi organizzativa, medicina del lavoro e azione sindacale: un incontro possibile*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

2003 Régulation sociale et action organisationnelle : théories en perspective, in Terssac G. de (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* : 303-311, Paris : Editions de la Découverte.

2011 Théorie de l'agir organisationnel, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique* : 69-96, Paris: Presses Universitaires de France.

- 2012 *Prévention de la pénibilité : une approche contradictoire ?*,
<http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.
- 2015 *Il "vero paziente" è il lavoro*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MAGGI B., FAÏTA D., RULLI G.

- 2014 *Le travail de soudure pour l'ingénierie nucléaire / Il lavoro di saldatura per l'ingegneria nucleare*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MAGGI B., RULLI G.

- 2012 *Work analysis for prevention according to the "Organization and Well-being" Program / L'analyse du travail pour la prévention selon le Programme « Organization and Well-being » / L'analisi del lavoro per la prevenzione secondo il Programma "Organization and Well-being"*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MAGGI B., RULLI G. (EDS.)

- 2011 *Prevention at work and stress evaluation in France and in Italy / La prévention sur les lieux de travail et l'évaluation du stress en France et en Italie / Prevenzione nei luoghi di lavoro e valutazione dello stress in Francia e in Italia*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MARCH J.G., SIMON H.A.

- 1993 *Introduction in Id., Organizations*, 2nd ed.: 1-19, Oxford: Blackwell Publishers.

MARX K.

- 1867 *Das Kapital. Kritik der politischen Oekonomie: I*, Hamburg : Verlag von Otto Meissner.

MASINO G.

- 1997 *Nuove regole di progettazione: opportunità tecnologiche e scelte organizzative*, Roma: Nuova Italia Scientifica.

MASINO G., MAGGI B.

- 1998 *Cooperative action and technological opportunities, Actes du 6^e Colloque Ergoia' 98* : 280-288, Biarritz : Estia/Ilis.

MASINO G., MAGGI B., TERSSAC G. DE

- 1998 *Decision Levels, Autonomy and Discretion : Changes in Work Processes, 14th World Congress of Sociology, Montréal, Sociological Abstracts, July, 98S35197.*

MAYO E.

1933 *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

MONTMOLLIN M. DE

1981 *Le taylorisme à visage humain*, Paris : Presses Universitaires de France.

1986 *L'ergonomie*, Paris : Editions de la Découverte.

MOSCA, F., BREVEGLIERI, M.A.

1994 *Lavoro organizzato, salute, e azione sindacale in un comparto agricolo*, Torino: Tirrenia Stampatori.

NAVARRO C.

1993 L'étude des activités collectives de travail : aspects fondamentaux et méthodologiques, in Six F., Vaxevanoglou X. (Eds.), *Les aspects collectifs du travail. Actes du 27^e Congrès de la SELF* : 91-106, Toulouse : Octarès Editions.

NAVILLE P.

1961a Division du travail et répartition des tâches, in Friedmann G., Naville P. (Eds.), *Traité de sociologie du travail* : XI, 1, Paris: A. Colin.

1963 *Vers l'automatisme social ?*, Paris : Gallimard.

NAVILLE P. (ED.)

1961b. *L'automation et le travail humain*. Paris : CNRS.

OMBREDANE A., FAVERGE J.-M.

1955 *L'analyse du travail*, Paris : Presses Universitaires de France.

PAVARD B. (Ed.)

1994 *Systemes coopératifs : de la modélisation à la conception*, Toulouse : Octarès Editions.

QUÉINNEC Y., DANIELLOU F. (EDS.)

1991 *Designing for Everyone, Proceedings of the 11th Congress of the IEA*, London: Taylor & Francis.

REYNAUD J.-D.

1988 Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, 29, 1 : 5-18.

1989/1997 *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris : A. Colin.

1995 *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse : Octarès Editions.

ROETHLISBERGER F.J., DICKSON W.J.

1939 *Management and the Workers*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

ROGALSKI J.

1989 Cooperative Work in Emergency Management: Analysis of Verbal Communications, in *Distributed Decision Making, 2nd European Meeting on Cognitive Science Approaches to Process Control*, Siena.

ROLLE P., ERBÈS-SEGUIN S. (EDS.)

1988 *Bilan de la sociologie du travail*, 2 voll., Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

RULLI G. (ED.)

2014 *Theories on stress / Teorie sullo stress*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

SAINSAULIEU R.

1977/1988 *L'identité au travail*, Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

SCHWARTZ Y.

2000 *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Toulouse : Octarès Editions.

SELYE H.

1936 A Syndrome produced by diverse nocuous agents, *Nature*, 138: 32.

1976a *Stress in Health and Disease*, Boston: Buterworths.

1976b Forty Years of Stress Research: Principal Remaining Problems and Misconceptions, *Canadian Medical Association Journal*, 115, 1: 53-57.

SIMON H.A.

1947 *Administrative Behavior*, New York: McMillan; 1997 4th ed., New York: The Free Press.

1983 *Reason in Human Affairs*, Stanford: Stanford University Press.

1997 Explaining the Ineffable : AI on the Topics of Intuition, Insight and Inspiration, *Proceedings of the Fifteenth International Joint Conferences on Artificial Intelligence: 939-948*, Nagoya, Japan, August 23-29, Morgan Kaufmann.

SIX F., VAXEVANOGLOU X.

1993 Introduction, in Id. (Eds.), *Les aspects collectifs du travail. Actes du 27^e Congrès de la SELF : 1-5*, Toulouse : Octarès Editions.

SOLÉ A., MAGGI B.

2007 Société, entreprise, individu : la surprenante actualité de la « vision du monde » de Taylor, *Cahiers de recherche HEC*, 869 : 1-25.

SPERANDIO J.-C.

1984 *L'ergonomie du travail mental*, Paris : Masson.

SPERANDIO J.-C. (ED.)

1996 *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain*. Toulouse : Octarès Editions.

TAYLOR F.W.

1912 *Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management Under Authority of House Resolution 90*, 3: 1377-1508, Washington.

TERSSAC G. DE

1992 *Autonomie dans le travail*, Paris : Presses Universitaires de France.

2011 Théorie du travail d'organisation, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir, un défi théorique* : 97-121, Paris : Presses Universitaires de France.

TERSSAC G. DE (ED.)

2003 *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris : Editions de la Découverte.

TERSSAC G. DE, DUBOIS P. (EDS.)

1992 *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse : Cépaduès Editions.

TERSSAC G. DE, FRIEDBERG E. (EDS.)

1996 *Coopération et conception*, Toulouse : Octarès Editions.

TERSSAC G. DE, LALANDE, K.

2002 *Du train à vapeur au TGV. Sociologie du travail d'organisation*. Paris : Presses Universitaires de France.

TERSSAC G. DE, LOMPRES N.

1994 Quelques tendances dans l'organisation des systèmes de production, in *L'avenir du travail dans les systèmes productifs*, Séminaire Paris 1, *Performances*, Sept. : 59-62.

TERSSAC G. DE, MAGGI B.

1996a Autonomie et conception, in Terssac G. de, Friedberg E. (Eds.), *Coopération et conception* : 243-266, Toulouse : Octarès Editions.

1996b *Le travail et l'approche ergonomique*, in Daniellou F. (Ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* : 77-102, Toulouse : Octarès Editions.

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.

TOURAINÉ A.

1955 *L'évolution du travail ouvrier aux Usines Renault*, Paris : CNRS.

1961 *L'organisation professionnelle de l'entreprise*, in Friedmann G., Naville P. (Eds.), *Traité de sociologie du travail* : XI, 2, Paris : A. Colin.

VILLERME L.R.

1840 *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, 2 voll., Paris : Renouard.

WEBER M.

1922 *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen: Mohr.; 1956 crit. ed. by Winckelmann J., Tübingen: Mohr.

WISNER A.

1993 *L'émergence de la dimension collective du travail*, in Six F., Vaxevanoglou X. (Eds.), *Les aspects collectifs du travail. Actes du 27^e Congrès de la SELF* : 173-182, Toulouse : Octarès Editions.

1973 *Une nouvelle civilisation ? Hommage à Georges Friedmann*, Paris : Gallimard.

1980 *Sociologie du travail a vingt ans*, *Sociologie du travail* : 22 special issue.

1987 *Colloque Georges Friedmann*, Paris: Gallimard.

1989 *Sociologie du travail : trente ans*, Paris : Dunod.

1991 *Cognitive Ergonomics: Multidisciplinary Stakes*, *Le travail humain*: 54, 4 special issue.

1992 *Colloque Travail : recherche et prospective*, Lyon : PIRTTEM-CNRS.

1994 *Dossier Organisation, Performances*, 70.

1994 *Le travail collectif*, *Le travail humain*, 57.

1994 *Proceedings of the 12th Congress of the IEA*, Toronto.

1997 *From Experience to Innovation. Proceedings of the 13th Congress of the IEA*, Tampere, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

2000 *Ergonomics for the New Millenium. Proceedings of the 14th Congress of the IEA, San Diego.*

2001 *Sociologie du travail : quarante ans après, Paris : Elsevier.*