



Activités

17-1 | 2020

IA, robotique, automatisation : quelles évolutions pour l'activité humaine ?

Analyse d'ouvrage par Cédric Dalmasso

Pascal Ughetto (2018). Organiser l'autonomie au travail

Cédric Dalmasso



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/activites/5121>

DOI : [10.4000/activites.5121](https://doi.org/10.4000/activites.5121)

ISSN : 1765-2723

Éditeur

ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTIVités

Référence électronique

Cédric Dalmasso, « Analyse d'ouvrage par Cédric Dalmasso », *Activités* [En ligne], 17-1 | 2020, mis en ligne le 15 avril 2020, consulté le 23 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/activites/5121> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.5121>

Ce document a été généré automatiquement le 23 septembre 2020.



Activités est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Analyse d'ouvrage par Cédric Dalmasso

Pascal Ughetto (2018). *Organiser l'autonomie au travail*

Cédric Dalmasso

RÉFÉRENCE

Pascal Ughetto (2018). *Organiser l'autonomie au travail*. FYP Éditions.

- 1 La mortalité du (et au) travail nous questionne avec insistance depuis la vague suicidaire des années 2000 et les pronostics excessifs d'une société sans travail. L'appel à plus d'autonomie semble une réponse bien plus raisonnable en droite ligne des travaux de l'école sociotechnique. La grande entreprise se convertirait enfin à un mode de management agile et libéré plus en adéquation avec les aspirations humaines. Ce récit bien trop simple est remis en cause avec une acuité ciselée par Pascal Ughetto.

Un ouvrage nécessaire

- 2 Pascal Ughetto nous propose un livre de 160 pages qui se présente sans prétention. *Organiser l'autonomie au travail*, son titre, indique clairement le propos développé dans un langage simple et accessible. Le sujet ne peut être plus clair. La prose est économe en concepts académiques. Elle est accessible au plus grand nombre. C'est l'une des grandes qualités de cet ouvrage et il ne faudrait pas que cette humilité trompe le lecteur. L'ouvrage est scientifique et fondamental. Il montre une connaissance fine du monde de l'entreprise et cette connaissance n'est pas aveugle à l'histoire des sciences sociales bien au contraire. L'érudition est ici au service du lecteur et non l'inverse. Mieux encore, elle se cache et c'est finalement parce qu'elle ne se donne pas à voir qu'elle apparaît comme utile et a de la valeur. Dans cet ouvrage, beaucoup des questions chaudes du moment sont abordées : la transformation digitale, l'agilité organisationnelle, l'entreprise libérée, l'autonomie et les effets de tout cela sur la

grande entreprise. Pascal Ughetto parvient à traiter un sujet à la mode sans tomber dans les travers de l'immédiateté. Il n'y a pas de faute de goût, pas de grandiloquence, pas d'esbroufe. Parions que son propos ne sera pas éphémère. Ces quelques pages sont en tout cas une médecine collective à lire trois fois par jour.

- 3 *Organiser l'autonomie au travail* ne pose pas la question d'un travail vu comme un concept théorique en apesanteur, mais inscrit son énigme dans l'organisation et plus largement dans les évolutions socio-économiques contemporaines. Il rappelle que pour comprendre les mutations du monde du travail il est indispensable de revenir à une histoire au temps long pouvant remonter jusqu'à l'invention de la grande entreprise. Il rappelle également que l'invention de la grande organisation ne se résume pas au déploiement du taylorisme. Dans le récit proposé, la place de la technologie numérique et digitale est certes de première importance, mais cette révolution relativement récente, alors même qu'elle se présente parfois comme *disruption*, n'est rien face à la normativité de la vie (pour utiliser une expression de Canguilhem). C'est en fait un appel à revenir aux besoins personnels et sociaux de l'humain. Comprendre la transformation digitale exigerait alors de l'analyste qu'il revienne à l'essentiel, l'Homme.
- 4 La thèse défendue par Pascal Ughetto est à rebrousse-poil d'un discours managérial dominant. Non, la grande entreprise malgré ses rigidités, ses process et sa discipline de contrôle n'est pas morte. Elle est indéniablement une contrainte, mais n'en constitue pas moins une ressource pour les travailleurs. L'activité souffre tout autant d'un excès de contrôle que d'une absence de soutien et c'est la thèse essentielle qui est défendue avec une précision minutieuse. Les appels à l'autonomie, à l'agilité, à la libération conduisent parfois à renvoyer au sujet, pensé comme un individu, la responsabilité de l'action collective. Cette épistémologie du travail est pourtant tout aussi néfaste que celle consistant à penser, cognition illusoire, le travailleur comme un simple agent n'opérant qu'à travers l'application stricte de prescriptions externes. Comprendre ce qui est en jeu dans la transformation digitale et ses avatars d'agilité libérée, c'est avant tout reposer la question fondamentale de l'activité, des difficultés qu'elle nous pose, et des modalités d'actions permettant d'apporter quelques réponses par essence temporaires et imparfaites à nos problèmes collectifs. C'est pourquoi les analyses proposées font une large place aux différents acteurs de l'organisation. Les directions, les cadres intermédiaires, les personnels qui opèrent concrètement au quotidien (fonctions support et centre opérationnel). Pascal Ughetto remet l'accent sur les formes organisationnelles et les fonctions qui les incarnent. À l'heure d'un affaiblissement du courant du design organisationnel, cet angle d'analyse est bienvenu. Il permet d'outiller la pensée ; parions qu'il permettra d'offrir des bases d'actions collectives plus cohérentes et raisonnées.
- 5 Un des moments les plus stimulants du livre est probablement celui qui revient sur la genèse des discours portant sur la digitalisation agile et libérée. L'analyse proposée traite de la réappropriation par les directions générales d'un discours séduisant tout aussi prophétique que performatif ; discours qui ne pourrait être en fait qu'une injonction au changement se travestissant en promesse pour masquer nos angoisses collectives. La rigidité en silo de la grande entreprise ne serait plus adaptée aux aspirations des nouvelles générations et à un environnement hyper compétitif et turbulent. Les dirigeants des grandes entreprises ne pourraient faire autrement que d'embrasser les principes libérateurs de l'agile sous la pression conjointe des salariés

et des professionnels de l'informatique qui, sans manifester, communiquent à grand renfort de manifeste. Le travail ne pourrait se penser qu'à travers des interactions multiples et évolutives dans des tiers lieux hybridant travail et hors travail. Les frontières entre producteurs, clients, fournisseurs et prescripteurs s'estomperaient, aidées en cela par des outils collaboratifs fracassant les contraintes de temps et d'espaces et offrant à tou(te)s et à chacun(es) le don d'ubiquité. Les processus de contrôle seraient en train de céder sous la pression d'une modernité en marche ; rien ne pourrait la stopper. Et d'ailleurs pourquoi vouloir arrêter le progrès ?

- 6 C'est ce discours que l'analyse à longue vue de Pascal Ughetto éclaire. Les aspirations à l'autonomie ne sont en effet pas nouvelles et les processus organisationnels ne peuvent s'interpréter simplement comme la persistance absurde d'un vieux monde dépassé. Ce sont les dates, rappelées avec précision, qui doivent attirer notre attention. La manière dont l'aspiration à l'autonomie et la nécessité du contrôle s'entrelacent dans l'ancien XX^e siècle offre une fresque pleine de sens sur l'activité collective. À trop se focaliser sur la numérisation des années 2000 et sur la digitalisation des années 2010, on en viendrait à oublier la théorie Y en réaction aux pratiques tayloriennes du milieu des Trente Glorieuses (Mc Gregor, 1960), le management participatif des années 80, les appels à plus de fluidité lancés par les stratèges dans les années 90 (Peters). Mais aussi le cycle inverse de renforcement des contraintes répondant à la saturation des marchés contemporains et des chocs pétroliers, au processus nécessaire à la gestion de la diversité des années 80, au mode projet des années 90, au lean management des années 2000 et à la centralisation standardisée portée par l'informatique de gestion. Informatique qui n'a d'agile sous certains aspects que le nom. Pascal Ughetto conclut donc avec justesse et pertinence sur l'absurdité logique qui consiste à demander plus d'autonomie sans aborder la véritable question. Celle de l'articulation entre autonomie et contrôle par les processus. Ce faisant il remet à l'agenda des dirigeants et des directions fonctionnelles une question trop souvent orientée uniquement en direction des salariés ou des cadres intermédiaires.

Offrir le don d'œuvrer mieux

- 7 Si l'analyse proposée se présente avec rigueur, elle comporte, une fois synthétisée, un certain degré d'impertinence au regard des pratiques quotidiennes observées dans la grande entreprise. Mais cette impertinence n'est qu'analytique. Même lorsqu'ils sont abordés *les effets aujourd'hui du travail de demain* avec leur lot parfois cocasse d'appels à la collaboration, à l'innovation ouverte et au fait de faire communauté. C'est surtout l'analyse du *chief happiness officer* qui force l'admiration. Aucun soupçon d'ironie facile dans celle-ci. Les écrits de Pascal Ughetto nous rappellent qu'il convient de penser véritablement les fonctions, même les plus originales, en suspendant son jugement pour s'efforcer de distinguer le sens derrière la brume. En définitive, c'est ce respect de l'altérité qui fait une autre des vraies forces de ce livre ; cet ouvrage respecte l'humain et c'est parce qu'il le respecte qu'il se permet de pointer ses travers. Ils le définissent aussi et il n'y a rien de pathologique là-dedans. En définitive, il n'y a aucun jugement de valeur dans l'analyse proposée. Une simple compréhension bienveillante et utile d'une certaine absurdité du monde, de ses discours, de ses pratiques. Une volonté de prendre en compte les savoirs profanes du quotidien avec empathie et compréhension. L'objectif de ce livre est d'offrir des moyens. Il nous accompagne vers des modes de

réflexion et d'action renouvelées. Pascal Ughetto prend le risque d'esquisser quelques pistes en ce sens.

- 8 Attention, nous parlons bien de pistes, car point de recettes toutes faites, de bonnes pratiques à appliquer simplement. Organiser, c'est assumer notre indépassable ignorance sur l'activité, cet objet porté par des sujets. L'un comme les autres ne se donneront jamais complètement. Ils répondront à notre illusion de maîtrise en nous surprenant. Ils réagiront à une volonté parfois trop contraignante par ce qui pourrait être appelé déviance, mais qui n'est que vitalité. En définitive, toute la difficulté est d'articuler le désir d'autonomie et le besoin de contrôle, indépassable tension paradoxale soulignée, déjà, par Canguilhem. Si nous avons appris de cet auteur illustre que la norme de vie ne se réduit pas à un biologisme et qu'il convient de penser le vivant non dans son environnement, mais dans son milieu, alors Pascal Ughetto nous rappelle un autre enseignement important. Si norme de vie il y a, la norme sociale existe également. Et si la normativité vitale du vivant est primordiale, la normativité vitale du social l'est tout autant. Prescrire c'est édicter une norme et cette norme contraint obligatoirement le vivant. Mais ne pas le faire revient à ne pas réguler l'activité. Cela renvoie aux individus une exigence à laquelle seul le collectif peut répondre. Les appels à l'agilité, l'autonomie et la libération semblent oublier cette tension indépassable et c'est la nécessité d'en tenir compte que nous rappelle Pascal Ughetto. Le social n'est pas naturellement bienveillant et soutenable. C'est notre activité de conception et de régulation des normes qui permet à l'activité d'être soutenue et soutenable. Ce discours assume clairement la double exigence d'efficacité sociale et de soutien à l'activité personnelle.
- 9 Ce faisant Pascal Ughetto ne se cantonne pas à tenir un propos dont la portée resterait dans l'ici et le maintenant. Si son analyse est concrète et matérielle, l'ampleur de l'enseignement est beaucoup plus large. En questionnant les modes du moment et leur pertinence dans l'action de la grande entreprise, il remet sur le métier une question fondamentale des sciences sociales en général et des sciences de gestion en particulier. Poser la question de l'autonomie pertinente et du contrôle utile conduit en réalité à interroger nos représentations sur ce que l'on appelle l'industrie et, de manière impropre, l'industrialisation. Loin de ne concerner uniquement les usines, l'industriation (pour reprendre le terme d'Armand Hatchuel) est en fait un phénomène beaucoup plus complexe que le récit dominant qui rend compte de notre histoire sociale donne à voir. Il désigne le processus par lequel nous combinons norme vitale et norme sociale dans un tout cohérent, c'est-à-dire soutenable et fécond. C'est cela en définitive la grande question posée par *Organiser l'autonomie au travail*.

Mettre à profit ce qui a été transmis

- 10 En conclusion, le lecteur l'aura compris, le livre de Pascal Ughetto est un livre qu'il convient d'étudier. Si son apport apparaît indéniable, l'exercice de recension appelle à pointer d'inévitables compléments. Plus que des limites, la lecture d'*Organiser l'autonomie au travail* nous invite à poursuivre l'exploration de l'énigme de l'articulation entre autonomie et contrôle et à essayer de répondre à une des questions que le récit présenté dans l'ouvrage fait émerger. Comment expliquer que les directions générales cèdent si facilement aux promesses de la digitalisation agile et libérée en dépit des tensions et des difficultés bien visibles que celles-ci génèrent à tous les niveaux de

l'organisation ? C'est un récit complémentaire à celui proposé qui pourrait nous éclairer et nous permettre de rendre intelligible la surdité du sommet stratégique aux enseignements de l'ergonomie, de la clinique de l'activité et de la sociologie du travail. Pour le comprendre, il conviendrait de revenir plus longuement à la naissance de l'activité des stratèges. Appliquer la méthode de l'analyse du temps long pour comprendre les actions des cadres dirigeants.

- 11 Sans se livrer à l'exercice, notons que l'environnement hyper compétitif, turbulent et disruptif est aujourd'hui une injonction qui s'impose à la grande organisation. Elle doit gérer conjointement l'activité routi ni re au moyen de process de contrôle, mais également à explorer de manière raisonnée la proposition de produits et de services du futur. Les sciences de gestion nous enseignent que ces deux activités ne sont pas de même nature et que les principes de gestion de projet tel qu'inventés et déployés dans les années 90 ne sont qu'un type particulier de process de contrôle, type bien spécifique d'organisation du contrôle d'une activité connue. En parallèle se développe toute une activité s'efforçant de maîtriser les process d'exploration de l'inconnu (projet exploratoire, raisonnement de conception innovante). Il ne s'agit plus alors pour la grande entreprise de contrôler les comportements des salariés et de maîtriser la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières. Il s'agit en plus de contrôler l'exploration collective et de le faire en plus de l'activité précédente.
- 12 Cette tension entre exploitation et exploration se déplace du sommet stratégique de l'organisation (ou elle était relativement cantonnée) vers les centres opérationnels, le management intermédiaire et les directions fonctionnelles. L'hypothèse consistant à découpler réflexions sur les routines organisationnelles (gestion des fins et des moyens connus) et la rationalisation des activités d'exploration (exploration conjointe des fins et des moyens) ne tient plus. Faisons alors le pari que le besoin de process ne va pas aller en diminuant (nous suivons en cela Pascal Ughetto), mais que deux types de process sont en fait en présence. Les process d'exploitation et les process d'exploration. Ces activités distinctes, mais conjointes mettent déjà en tension l'organisation en questionnant la division du travail entre stratège et opérationnel. L'activité stratégique n'est plus cantonnée dans les strates supérieures de l'organisation. Les tensions de la digitalisation agile et libérée pourraient désigner une ère nouvelle, celle du nécessaire partage de l'activité stratégique et donc celle d'une reconfiguration des pouvoirs dans la grande entreprise. Cette reconfiguration du pouvoir met à l'épreuve notre capacité collective à l'accompagner sans violence, que cette violence soit tournée vers soi ou vers autrui.