



HAL
open science

Postface : Burawoy et la théorie du procès de travail. Généalogie d'un paradigme de la sociologie du travail

Jose Angel Calderon

► To cite this version:

Jose Angel Calderon. Postface : Burawoy et la théorie du procès de travail. Généalogie d'un paradigme de la sociologie du travail. Tracés : Revue de Sciences Humaines, 2008, Tracés : Revue de Sciences Humaines, pp.221-234. 10.4000/traces.391 . hal-04114747

HAL Id: hal-04114747

<https://hal.univ-lille.fr/hal-04114747v1>

Submitted on 2 Jun 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License



Postface : Burawoy et la théorie du procès de travail. Généalogie d'un paradigme de la sociologie du travail

José Angel Calderón



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/traces/391>

DOI : 10.4000/traces.391

ISSN : 1963-1812

Éditeur

ENS Éditions

Édition imprimée

Date de publication : 30 mai 2008

Pagination : 221-234

ISBN : 978-2-84788-130-1

ISSN : 1763-0061

Ce document vous est offert par Université de Lille



Référence électronique

José Angel Calderón, « Postface : Burawoy et la théorie du procès de travail. Généalogie d'un paradigme de la sociologie du travail », *Tracés. Revue de Sciences humaines* [En ligne], 14 | 2008, mis en ligne le 30 mai 2009, consulté le 02 juin 2023. URL : <http://journals.openedition.org/traces/391> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/traces.391>



Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International
- CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Postface : Burawoy et la théorie du procès de travail. Généalogie d'un paradigme de la sociologie du travail

JOSÉ ANGEL CALDERÓN

Le sociologue américain Michael Burawoy occupe dans la sociologie du travail une place prééminente. Son étude sur la fabrication du consentement au travail, réalisée à la moitié des années soixante-dix, est devenue un classique et l'un des textes les plus cités de la sociologie contemporaine. Nous avons proposé ici une traduction d'un de ses meilleurs chapitres de *Manufacturing Consent* (Burawoy, 1979) : « Le procès de production comme jeu ».

L'analyse du consentement dérive de la théorie gramscienne de l'hégémonie. L'originalité de l'approche de Burawoy consiste à l'appliquer dans l'espace de la production, un terrain qu'Antonio Gramsci avait abordé de façon très secondaire puisque ses préoccupations étaient fondamentalement politiques et culturelles. Il établit ainsi un dialogue critique avec le marxisme de son temps, qui a selon lui tendance à enfermer le travail dans un point aveugle. C'est un marxisme qui relie la démobilisation ouvrière et l'absence de conscience de classe à des facteurs d'ordre idéologique ou politique, dérivés de l'action répressive et déformatrice de l'État et de la propagande des *mass media*. Pour Burawoy, c'est dans le procès de travail que les travailleurs se constituent en tant qu'individus isolés plutôt qu'en tant que membres d'une classe. Tel qu'il l'écrit lui-même :

Il est nécessaire de comprendre non seulement pourquoi les travailleurs n'agissent pas en fonction d'une série d'intérêts qui leur sont attribués, mais surtout, pourquoi ils tentent d'en favoriser d'autres. En conséquence, le procès de production doit être compris du point de vue de la conjonction concrète de la coercition et du consentement ; une conjonction qui amène les travailleurs à collaborer dans la recherche de la plus-value. (1979, p. 30)

Animé par cette inquiétude, il se fera embaucher dans un atelier d'usinage, dans lequel il travaillera dix mois durant en tant qu'ouvrier de production. Les résultats obtenus seront publiés en 1979 sous le titre original de sa thèse

doctorale : *Manufacturing Consent. Changes in the Labour Under Monopoly Capitalism.*

Bien sûr, l'approche de Burawoy, et ce texte en particulier, ne sont pas le seul résultat de sa réflexion et de sa recherche. L'auteur américain réfléchit et conçoit son œuvre dans la continuité d'une série d'apports théoriques et empiriques sur le travail et sur le développement des forces productives qui ont vu le jour au début des années soixante-dix. L'ensemble de ces réflexions et de ces débats a donné lieu à la naissance d'un paradigme de la sociologie du travail, la « théorie du procès de travail », que Burawoy contribuera à rénover. Cette tradition s'est d'abord développée dans les pays anglosaxons et puis s'est étendue à l'ensemble des pays occidentaux. La vigueur de ces débats est encore appréciable dans des publications telles que la revue *Work, Employment and Society* ou dans des manifestations internationales annuelles comme l'*International Labour Process Theory Conference*.

Le retour aux origines

Il convient de situer l'apport de Burawoy dans son contexte scientifique pour mieux comprendre les avancées et les limites, les égarements parfois de son approche du travail et des travailleurs. La publication en 1974 d'un livre, *Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XX^e siècle*, d'Harry Braverman, marque un tournant important dans les analyses qui avaient jusque-là cru à l'inéluctabilité du progrès technique et social, qui avaient pensé que l'automatisation en cours devait être capable de recomposer les miettes du travail. Le cycle de luttes, de la contestation ouvrière de l'organisation scientifique du travail et de l'autoritarisme des modalités tayloriennes de mobilisation et de mise au travail, met un terme à l'« illusion consensuelle » des phases précédentes et ouvre la sociologie du travail à l'analyse de nouveaux problèmes, de nouveaux enjeux.

La perspective d'analyse du travail dans ce nouveau paradigme inclut :

- 1) Le retour à l'étude directe du procès de travail. Ce qui suppose une rénovation des méthodes, une revalorisation de l'observation participante, des études anthropologiques du travail et des travailleurs. Les situations réelles de travail deviennent l'objet premier d'étude pour, à partir d'elles, déterminer les tendances de l'évolution du travail et de l'expérience des travailleurs.

- 2) En second lieu, cette perspective s'identifiera avec ce qui a été appelé, notamment dans la tradition italienne, « la centralité de l'usine ». L'usine

(l'unité de production) est l'espace où les rapports de classe qui existent dans la société toute entière se dévoilent de façon plus claire et explicite. C'est pourquoi porter son attention sur ce qui se passe dans l'usine est utile à la compréhension de l'évolution de la société dans son ensemble. Il faut ainsi analyser les conditions générales qui déterminent d'une manière toujours renouvelée l'organisation du travail en usine. Dans cette période, il convient de le rappeler, les points centraux de l'analyse du procès de travail seront le fondement d'ouvrages sociologiques au caractère plus général, comme par exemple *Régulation et crises du capitalisme* de Michel Aglietta (1997).

La trace de l'œuvre de Braverman, et avec elle le retour aux classiques et notamment au livre premier du *Capital*, fournira une base d'élucidation de problèmes théoriques qui s'ancrent dans les études concrètes de terrain, souvent de longue haleine. Burawoy a résumé ces idées importantes dans l'introduction de *Manufacturing Consent* :

Il est nécessaire d'abandonner les généralisations anhistoriques [...] ainsi que les présomptions métaphysiques sur l'existence d'un conflit ou d'une harmonie sous-jacente. Ni le conflit ni le consentement ne sont latents ou sous-jacents, ils se réfèrent à des activités susceptibles d'observation directe qui doivent être comprises en fonction du procès de production d'une organisation du travail déterminée. (1979, p. 31)

La question du contrôle et de la résistance au cœur du nouveau paradigme

La spécificité de la théorie du procès de travail consiste d'abord en une clarification conceptuelle de ce que sont le travail et la production dans un régime de production capitaliste. Dans cette tradition sociologique, le procès de travail n'est pas synonyme d'activités effectuées par un individu ni d'un ensemble d'occupations, mais de la fraction du mode de production capitaliste dans laquelle les salariés déploient leur capacité productive pour la production de biens et de plus-values. L'intérêt du sociologue issu de cette tradition se porte alors sur la nature des processus de production comme mode capitaliste de valorisation, ainsi que sur les dynamiques de lutte et d'exploitation à l'intérieur du procès de travail.

La question du contrôle est alors, dans cette approche, inséparable de l'organisation du procès de travail. Un point qui soulèvera une controverse particulière concerne la thèse exposée par Braverman à propos du taylorisme.

Braverman considérait le taylorisme comme la forme de contrôle prototypique du capitalisme monopolistique, et ce malgré – disait-il – les réformes « cosmétiques » mises en place par les directions des entreprises pour améliorer la qualité des « relations humaines » en usine, ou pour augmenter la motivation des travailleurs. Il convient de signaler que, dans cette tradition, ce n'est pas le contrôle en soi de la force de travail qui est en question, mais sa nature : tous les auteurs reconnaissant que celui-ci est en fait enraciné dans les rapports de production capitalistes.

Les postulats de Braverman sont aujourd'hui suffisamment connus. L'objectif du taylorisme est d'arracher au travailleur le pouvoir qu'il conserve encore sur son travail, et de contrôler de manière stricte le développement de chaque activité. Le travail développé selon ces principes devient déqualifié, en même temps qu'il se dégrade inexorablement. Or, ce qui importe véritablement c'est le contrôle et non pas la déqualification et la dégradation en soi du travail, c'est-à-dire que le travail se dégrade à cause des moyens adoptés pour mettre en œuvre ce contrôle. Dans cette perspective, la qualification n'est plus seulement une affaire de contenu de tâches ou de satisfaction procurée par le travail, mais un moyen de pression (de maîtrise) important sur le travail. Des auteurs comme David Noble (1984) ou Harley Shaiken (1992), poursuivant cette orientation de recherche, montreront de manière tout à fait convaincante comment un processus qui menace la qualification ouvrière prépare en même temps les bases pour un transfert important de pouvoir en dehors de l'atelier.

Néanmoins, les limites de cette conceptualisation du taylorisme et de l'évolution des forces productives vont apparaître assez rapidement, et seront au cœur de ce qu'on a appelé « la deuxième vague de la théorie du procès de travail ». D'un point de vue technique, il semble raisonnable de considérer que le taylorisme a favorisé la rétention d'information, puisqu'il supprime d'emblée la possibilité même théorique de distance entre travail prescrit et travail réel. Dans la pratique concrète, écrit-on à l'époque, la distance entre travail prescrit et réel montre que l'inscription du contrôle dans le procès de travail selon la rationalité taylorienne n'est pas complètement réalisable, que la productivité et la qualité dépendent largement de l'engagement des travailleurs. D'un point de vue social, on affirme que la distance entre prescrit et réel favorise l'articulation de collectifs de travailleurs capables de créer des normes clandestines et de se les transmettre. Des immersions dans l'univers usinier, comme *L'établi*, de Robert Linhart (1978b), montrent comment l'incitation permanente non seulement à la transgression des règles mais aussi à la production d'autres règles, *i.e.* l'in-

citation à l'autonomie, se situe aux origines mêmes d'un groupe solidaire, enraciné dans des valeurs critiques et éloigné de la logique de la rationalité d'entreprise. Pour tous ces arguments et d'autres encore, le taylorisme était compris comme un ensemble de pratiques pour augmenter le contrôle capitaliste de la force de travail. Il fut, dans cette optique, considéré par certains comme un véritable échec (Burawoy, 1979), puisque techniquement le moins adéquat pour faire face à la résistance ouvrière (Friedman, 1977).

Les critiques adressées à Braverman pointent alors non pas tant l'omission dans son analyse de la lutte industrielle en soi, que le fait qu'il étudie les qualifications, et plus particulièrement la déqualification, sans prendre en compte la capacité des travailleurs à influencer la relation entre changement technologique et qualification. Deux grands débats suivront cette découverte, et c'est dans le cadre de ces débats qu'il faut inscrire l'apport de Michael Burawoy.

Le premier débat, partant d'une définition dynamique du contrôle, questionne l'évolution des politiques managériales de mobilisation et de mise au travail. Le renouvellement constant des formes de résistance ouvrière à la déqualification devient, pour beaucoup, explicatif de la crise du modèle taylorien. C'est la résistance au système taylorien qui oblige les directions à mettre en place de nouvelles formes d'organisation « sans perdre du pouvoir » (Durand, 1978). Certains s'efforcent à l'époque de caractériser la relation entre les formes souples ou molles de contrôle et les formes plus dures. Pour Friedman (1977), la frontière du contrôle n'est jamais fixe ni prédéterminée : il existe tout un monde de tactiques possibles qui dépendent de la capacité de résistance des salariés. Cette approche sera développée et systématisée de manière très convaincante par Robert Linhart dans son analyse des industries de *process* (Linhart, 1978b). D'autres auteurs tenteront une périodisation des formes organisationnelles en fonction de la dialectique contrôle-résistance (Edwards, 1979). Certains textes reviendront alors sur les différentes traditions nationales et même locales, en fonction d'une dialectique de la négociation salariale.

Le second débat concerne la nature de la relation contrôle-résistances, et ouvre à l'analyse de la rationalité du travail comme expérience subjective. Ce débat tendra à s'éloigner de la perspective objectiviste bravermanienne et à se rapprocher de l'interprétation herméneutique du réel, c'est-à-dire le domaine du symbolique, des pratiques et des expériences subjectives quotidiennes dans l'espace de travail. Dans ce cadre, la proposition de M. Burawoy se veut une critique de l'approche dualiste classique des rapports sociaux de production, selon laquelle le contrôle et les résistances sont

traités comme étant des pôles opposés. C'est à l'analyse de sa proposition que nous pouvons passer maintenant.

Une inversion de la problématique

La plupart des critiques de Braverman mettent l'accent sur le fait qu'il ne prenne pas en compte les résistances des travailleurs. Burawoy pose la question inverse : pourquoi les travailleurs acceptent-ils les conditions capitalistes de production ? La réponse n'est pas facile, puisqu'il s'agit d'un thème jusque-là ignoré par la sociologie des organisations et du travail. La théorie marxiste classique ne répond pas non plus de manière très convaincante, étant donné que cette acceptation de conditions de travail dégradées ne peut pas être attribuée à la seule coercition.

Retournant la problématique, Burawoy s'interroge : pourquoi les travailleurs travaillent-ils si dur ? Il tentera de répondre à cette question au travers d'une étude ethnographique dans l'usine *Allied* à Chicago, où il se rend en tant que machiniste dans un atelier d'usinage où les ouvriers étaient payés à la pièce. Le hasard a voulu que cette usine soit la même que celle où Donald Roy avait travaillé trente ans plus tôt. Cette coïncidence lui permettra d'analyser les changements dans le microcosme de l'usine et de les interpréter en lien avec les évolutions des relations de travail depuis la deuxième guerre mondiale.

Burawoy tient pour acquise l'intégration du travailleur au système. Son objectif est de comprendre les formes par lesquelles l'autocontrôle s'exprime, c'est-à-dire la manière par laquelle les ouvriers eux-mêmes créent les conditions du consentement. Cette adaptation se produit grâce à des « jeux », c'est-à-dire sous forme de production autonome de règles informelles et de pratiques destinées à créer un espace et un temps propres, à contrôler l'augmentation de la production pour obtenir une prime complémentaire au salaire de base et, en définitive, à rendre la vie au travail un peu plus intéressante. Burawoy les dénomme « jeux de s'en sortir ».

L'objectif de chaque travailleur s'établit en fonction d'une série de facteurs, comme le type de poste occupé (type de rémunération, etc.), la machine utilisée ainsi que le degré d'expérience. Certains travailleurs sont satisfaits d'obtenir 125 % du quota normal de production, alors que d'autres sont insatisfaits s'ils n'obtiennent pas au moins 140 %, la limite maximale imposée à tous les participants. La culture de l'atelier tourne ainsi autour des possibilités de « s'en sortir ». En même temps, le jeu modélise la conflic-

tualité telle qu'elle se manifeste dans les ateliers, dans le sens où le salarié individuel peut réguler la vitesse des opérations ou la capacité de travail de sa machine, mais il est néanmoins dépendant des autres travailleurs qui agissent à leur tour de manière relativement autonome : « Cette contradiction entre maîtrise de la machine et dépendance des autres, entre activités productives et rapports de production, donne lieu à des conflits particuliers dans les ateliers. » (1979, p. 84)

Les conflits entre les divers groupes de travailleurs atténuent l'affrontement avec la direction de l'entreprise ; de toute manière, force est de constater que, dans la perspective de Burawoy, il ne s'agit plus d'un affrontement capital-travail mais d'une série de tensions plus ou moins aiguës qui dérivent de l'absence de conditions telles que chaque travailleur puisse « s'en sortir ». La déviation des conflits hiérarchiques vers des « conflits latéraux » empêche l'identification de classe. Sur ce point, l'analyse de Burawoy est saillante : il ne s'agit pas d'une tendance partielle et en tant que telle contingente, mais de la transformation d'une suprématie de classe fondée sur la coercition à une hégémonie qui est produite et consentie par les dominés eux-mêmes à l'intérieur du procès de production. En ce sens, Burawoy partage avec Friedman (1979) et Edwards (1979) l'idée que le capitalisme monopoliste n'a plus besoin de méthodes coercitives pour exercer sa domination, puisqu'il peut obtenir le contrôle par l'internalisation d'un individualisme concurrentiel, plus efficace pour obtenir, en définitive, l'adhésion des travailleurs à l'entreprise.

La concurrence qui existe sur le marché du travail externe s'internalise sous la forme d'une idéologie individualiste et concurrentielle qui se voit renforcée dans l'espace de production en raison de deux facteurs. D'une part, la mise en place d'un marché interne du travail qui se développe à l'intérieur de l'entreprise et qui configure les systèmes de promotion, la distribution des postes de travail et les échelles salariales. D'autre part, le développement d'une organisation politique interne qui prend en charge la négociation salariale et qui permet l'institutionnalisation du conflit. Cette organisation dissimule les rapports capitalistes de production *via* la constitution des travailleurs en tant que « citoyens industriels » titulaires de droits et de devoirs. Ces deux facteurs, le marché du travail interne et l'organisation politique qui se met en place à l'intérieur de l'entreprise, remplissent des fonctions complémentaires dans le processus de fabrication du consentement, à condition que la direction ne viole pas les normes qui régissent les choix disponibles pour les travailleurs.

Burawoy (1985) a eu aussi l'occasion d'étudier les rapports sociaux qui naissent dans un contexte de production non capitaliste puisqu'il a travaillé

comme opérateur dans une industrie hongroise en 1984. Cette recherche lui a permis d'approcher la question des sources du contrôle. Pendant de longues décennies, l'orthodoxie communiste s'était bornée à signaler que la base du contrôle capitaliste reposait sur la propriété privée des moyens de production. Burawoy a montré qu'il est possible d'étatiser une entreprise sans changer substantiellement les rapports sociaux ni le type de contrôle exercé sur la main-d'œuvre. Comparativement, l'organisation de la production était beaucoup plus efficace que chez *Allied*; les ouvriers travaillaient très dur, mais le rythme de production était moins élevé : personne ne dépassait les limites de la production collectivement choisies. Pourtant, l'atmosphère de coopération n'interdisait pas la constitution de rapports de subordination entre les sexes, qui étaient à la base des rapports de domination dans les ateliers, ni l'alcoolisme généralisé comme échappatoire à la rigueur des conditions de travail.

L'ordre et le temps : pour une lecture dialectique de Burawoy

L'œuvre de Burawoy a fait bien évidemment l'objet de critiques de différents ordres. Elles ont visé en premier lieu la nature ethnographique de son travail. D'une part, certains critiquent le fait que M. Burawoy focalise son attention sur l'étude du consentement, et qu'il ne prenne pas suffisamment en compte les formes individuelles de résistance, comme l'abandon du poste de travail, l'absentéisme et d'autres formes d'indiscipline (Edwards et Scullion, 1982). Plus fondamentalement, il apparaît que l'auteur de *Manufacturing Consent* a eu tendance à généraliser les résultats de son étude, alors que dans les études de cas de cette nature il est toujours possible de trouver des tendances contraires. D'ailleurs, jusqu'à quel point ses résultats pouvaient-ils être généralisables ?

Dans une phrase souvent citée, Marx insistait sur l'importance du temps historique, et de la relation dialectique qui existe entre l'ordre et le temps, pour comprendre le moment présent : « Les hommes font leur propre histoire, mais ils ne la font pas librement, dans des circonstances choisies par eux, mais dans des circonstances auxquelles ils sont directement confrontés, qui existent et qui transmettent le passé. » (Korsch, 1975, p. 250)

Chaque entreprise, *Allied* y compris, a une histoire au cours de laquelle les rapports et les procédures salariales et professionnelles se sont institutionnalisés, les ressources se sont établies et certaines actions et déci-

sions ont été considérées comme étant plus légitimes que d'autres, ou du moins, comme étant préférables. À un moment donné, les directions des entreprises peuvent souhaiter une réorientation dans le domaine des politiques de contrôle vers la production du consentement, ce qui peut supposer une nouveauté qualitative considérable dans la construction de l'ordre industriel. Mais cela ne veut pas forcément dire que les conditions qui produisent le conflit et la coercition disparaissent, ou qu'elles se sont radicalement transformées.

De la même manière, l'état des rapports professionnels – tant au niveau macro que micro –, la culture organisationnelle du site et la lutte même pour le contrôle du procès de production, conditionnent puissamment l'introduction d'innovations, y compris dans le domaine du contrôle. Ce qui veut dire qu'on ne peut pas leur accorder non plus une visée exclusivement rationnelle – en termes de maximisation des options techniques et humaines –, ne serait-ce que parce qu'elles se rattachent au passé et dérivent de la dialectique même de la négociation salariale – passée et présente.

L'ensemble de ces réflexions peut nous amener à considérer qu'en dernière instance, l'habileté du capital à générer du consentement dépend en premier lieu du contexte sociopolitique général, et non fondamentalement du contexte particulier du procès de travail. Les rapports de force dans une période déterminée conditionnent puissamment les rapports de pouvoir à l'intérieur des entreprises. C'est ce qui peut sans doute expliquer qu'à la période où Burawoy écrivait sur le consentement, les ouvriers déqualifiés italiens se battaient pour l'autogestion ouvrière à l'intérieur des comités de base. En général, ces médiations entre le particulier (l'expérience particulière du travail) et l'universel (l'identité et la gouvernance du monde) restent à approfondir en sociologie.

D'autres critiques ont questionné sa construction de la subjectivité des managers. Il est vrai qu'on peut facilement accepter la thèse d'une absence de conscience de classe de la part des ouvriers, dans le sens où, comme le dit l'auteur lui-même, l'expérience de l'exploitation ne fait pas partie de leur quotidien. C'est pourquoi, du moins dans la cohérence de son analyse, il n'y a pas de raison valable non plus pour supposer a priori que tous les managers et les membres des directions diffèrent aussi fondamentalement des travailleurs dans leur adaptation au travail capitaliste, c'est-à-dire qu'ils participent aussi, comme les travailleurs eux-mêmes, à la production et la reproduction des jeux.

Dès lors qu'il considère l'espace de travail comme un lieu actionnel organisé intentionnellement par les organisateurs pour promouvoir le

consentement, Burawoy supprime la possibilité même théorique d'un ordre (ou d'une organisation) négocié au pluriel, c'est-à-dire conçu comme une « arène politique » où les intérêts et les sources de pouvoir sont pluriels. Rappelons que les contextes où les jeux se produisent nécessitent une certaine indétermination quant aux résultats obtenus. Cette indétermination, bien que minime ou simplement perceptible, mobilise la capacité des salariés à exercer des niveaux de contrôle, faibles mais *satisfaisants*, sur le procès de travail. Cette « simulation » d'autonomie produit selon Burawoy une dénaturalisation du pouvoir d'agir en condition d'autonomie : l'autonomie n'est alors que de façade dans le sens où elle est suscitée par les politiques managériales mises en place et destinées à cacher en dernière instance l'oppression et l'exploitation.

Il me semble que cette approche restrictive et simpliste du travail et des travailleurs constitue son égarement le plus étonnant. Burawoy part de la nécessité d'interroger dans l'analyse le moment de la réception subjective de la politique managériale, de façon à dépasser une analyse qui a eu trop souvent tendance à considérer les travailleurs comme les simples objets passifs de la domination patronale. Et il n'a pas tort lorsqu'il considère que la théorie du contrôle managérial, telle qu'elle a été développée par Braverman, est insuffisante dans ce domaine. Cette critique est d'autant plus importante qu'il est impossible de comprendre les rapports de production (dans leur dynamique même de transformation et/ou de reproduction) si l'on ne prend en compte que la seule dimension du capital. Pourtant, l'auteur n'arrive pas au bout de son analyse, puisque sa thèse sur le consentement ne distingue pas l'objectivité du contrôle managérial de son internalisation subjective par les travailleurs. On pourrait même affirmer que, dans sa conception du travail et des travailleurs, les acteurs se trouvent pleinement dés-autorisés, dans le sens où l'action déployée dans et par les jeux découle d'une stratégie conçue par le management. Reprenant les acquis de la sociologie industrielle, Burawoy réintroduit la ruse, la tricherie. Mais il ne nous fait pas sortir d'une conception instrumentale de l'activité. Même habitée par l'intelligence rusée, l'activité est considérée comme strictement asservie à des objectifs imposés de l'extérieur au salarié. Les questions éthiques et politiques sont ainsi posées comme extérieures à l'activité. L'acteur au travail est dissout en tant que tel, le terrain productif devenant un objet supplémentaire de l'inventaire stratégique managérial. Sa thèse s'approche ainsi des théories de la conspiration.

On ne peut pas alors considérer que Michael Burawoy ait donné une réponse satisfaisante à cette question centrale, bien qu'il ait posé les bases

pour tenter d'y répondre sérieusement : pourquoi les travailleurs travaillent-ils tellement dur ? Ce questionnement alimentera des réflexions postérieures peu nombreuses. Robert et Danièle Linhart (1985) ont cherché à dépasser l'insuffisance de l'approche de Burawoy dans ce domaine, en introduisant la dimension identitaire du travail. Ainsi, pour les Linhart, l'appropriation d'outils et de technologies permettant une intervention accrue sur l'organisation du travail est à l'intersection de deux processus : l'intégration objective en tant que producteurs zélés et la contestation subjective. L'idée développée par ces auteurs consiste à considérer que ces deux processus apparemment contradictoires opèrent ensemble. Ils dépendent l'un de l'autre et tendent à se configurer mutuellement. La proposition des Linhart comprend alors les travailleurs en tant que producteurs efficaces et zélés et en même temps contestataires de la rationalité des organisations : c'est donc ici que réside l'ambivalence profonde de la nature du travailleur contemporain.

Aujourd'hui, il faut reposer la question

Trente ans après la publication de *Manufacturing Consent*, les transformations du monde du travail contemporain semblent aller dans le sens des tendances suggérées par M. Burawoy, en ce qui concerne l'évolution des modalités managériales de mobilisation et de mise au travail. Dans la nouvelle entreprise, la dimension humaine est, cette fois-ci, prise en compte : ce n'est plus seulement le temps objectif de production qui fait l'objet de convoitise de la part de la direction des entreprises, mais également les modalités d'intervention et le sens de l'implication des travailleurs. À la différence d'hier, le salarié d'aujourd'hui n'est pas seulement contraint de « travailler vite », plus vite qu'hier ; il est aussi contraint de « bien travailler », c'est-à-dire de se plier aux nouvelles exigences de l'entreprise en termes quantitatifs et qualitatifs. Pour ajuster son comportement aux nouvelles normes, aux nouvelles exigences productives, aux nouvelles injonctions souvent contradictoires, pour assurer le maintien de la production, pour rendre service convenablement au client, le travailleur doit mobiliser tout son être, que ce soit mentalement, affectivement, mais aussi physiquement, pour parvenir aux fins non négociables fixées par les directions.

C'est toute la tension du flux qu'il faut maintenir par la coopération de tous les salariés, par un échange plus soutenu d'informations, par un travail en amont de diagnostic, par une capacité de réactivité et d'innovations nouvelles, par une volonté de se dépasser en permanence, par des dimensions

de l'activité qui ne sont que difficilement programmables. La fixation d'objectifs, transmis à chaque salarié sous forme de contrat individuel, s'érige en mode de pression omniprésent. Il ne suffit pas de faire quelque chose, mais il faut contribuer à la production de la plus-value. « On a inversé le sens de la production industrielle », nous dit Annie Thébaud-Mony dans son dernier livre (2007, p. 17). L'arbitraire s'installe dans les usines, dans les bureaux, sur un fond d'individualisation, et les objectifs financiers remplacent les objectifs de la production. Ce dispositif contient la contradiction qui fait littéralement exploser le travailleur : « On exige de lui de véritables prouesses, la transformation de l'exceptionnel en quotidien, et l'on évalue sa capacité à accomplir l'irréalisable. » (Thébaud-Mony, 2007, p. 120)

Les histoires collectives, les valeurs du travail, se diluent dans le travailleur individualisé, atomisé, qui doit mobiliser ses capacités au service de valeurs purement marchandes et en tant que telles, étrangères. La finalité du travail, le sentiment d'utilité sociale, sont amenés à se dissoudre dans le geste technique. Les enquêtes en sociologie et en psychodynamique du travail nous parlent de salariés qui ne peuvent plus réaliser leur métier selon les règles de l'art, qui vivent constamment sur le fil du rasoir, qui souvent « craquent ». Or, s'ils « craquent » si souvent, c'est bien parce que ce qu'ils font leur importe et qu'ils ne sont pas prêts à emprunter n'importe quel chemin pour faire coïncider les moyens et les fins de leur travail. C'est paradoxalement au moment où l'entreprise se dit ouverte à la société, où elle affirme faire enfin rentrer la citoyenneté dans son sein grâce à différentes formes de participation, qu'elle s'arroge le droit de définir une morale propre, à la mesure de ses seuls intérêts qu'elle entend imposer à tous ses salariés. Ainsi, le salarié se voit coupé de la société.

Confrontés tous les jours à la matérialité des situations, les travailleurs sont dans l'obligation de devoir arbitrer entre des logiques diverses (marchandes, techniques, morales). Ils le font, mais l'orientation prise n'est pas définie d'avance, elle devient même problématique. Le travail devient une affaire de vie ou de mort dans un sens non pas littéral, comme le dit Annie Thébaud-Mony (2007), mais ontologique, c'est-à-dire selon qu'il permet ou ne permet pas aux salariés de continuer d'infléchir par leur activité la marche du monde selon leurs propres valeurs, d'acquérir par le faire une propriété sociale.

Prenons l'exemple des centres d'appels. La rationalisation temporelle du procès de production s'accompagne d'une étonnante rationalisation morale du contenu du travail. « Le sourire s'entend », écoute-t-on maintes fois lorsque l'on pénètre dans une de ces unités de production : les usines

modernes, telles qu'elles ont été qualifiées dans la littérature sociologique. Le travail devient plus difficile et plus pénible, non pas seulement parce que plus répétitif, monotone et automatisé, mais parce qu'il faut jouer un rôle en permanence, parce qu'il faut mettre en suspend sa propre personnalité et ses propres valeurs pour en adopter d'autres, dictées par la rationalité de l'entreprise et inscrites dans le procès de travail : rentabilité et productivité. Si la société, comme ensemble de valeurs et de normes irréductibles aux valeurs du marché, est ainsi amenée à se dissoudre dans le poste de travail, les salariés réussissent néanmoins à imposer leurs propres valorisations dans l'activité, et à se constituer en collectif de travail à partir de ces autres valorisations du travail et de sa finalité. J'ai ainsi été amené à observer un conflit dans une de ces plateformes téléphoniques dans laquelle les salariés se sont déclarés en grève parce que le produit phare de la compagnie, qu'ils devaient vendre tous les jours, ne fonctionnait pas convenablement : « On ne peut plus continuer à mentir au client comme jusqu'à maintenant », ont-ils fait observer à la direction (Calderón, 2005).

On voit bien que la question proposée par M. Burawoy acquiert aujourd'hui une importance renouvelée. Interroger les ressorts de la mobilisation au travail dans la perspective de recherche ouverte par l'auteur nord-américain devrait aujourd'hui nous conduire à rendre visibles le travail et les travailleurs, souvent confinés dans la sociologie dans une position de passivité ou de souffrance. Des travailleurs qui, outre leur adaptation à des conditions de travail de plus en plus dégradées, réussissent encore à faire vivre leurs propres valeurs et éventuellement à s'organiser pour leur défense. Cette perspective de recherche nécessite probablement du temps et des apports multiples, et ouvre sans doute à des problématiques encore peu explorées. Nous pensons avoir donné quelques pistes pour continuer d'avancer.

Bibliographie

- AGLIETTA Michel, 1997, *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Odile Jacob.
- BURAWOY Michael, 1979, *Manufacturing Consent. Changes in the Labour Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press.
- 1985, *The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*, Londres, Verso.
- BRAVERMAN Harry, 1976, *Travail et capitalisme monopolistique. La dégradation du travail au XX^e siècle*, Paris, Maspero.
- CALDERÓN José A., 2005, « L'implication quotidienne dans un centre d'appels : les nouvelles "initiatives éducatives" », *Travailler*, n° 13, p. 75-94.

- DURAND Claude, 1978, *Le travail enchaîné. Organisation du travail et domination sociale*, Paris, Le Seuil.
- EDWARDS Paul K. et SCULLION Hugh, 1982, *The Social Organization of Industrial Conflict : Control and Resistance in the Workplace*, Oxford, Blackwell.
- EDWARDS Richard C., 1979, *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York, Basic Books.
- FRIEDMAN Andrew, 1977, *Industry and Labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, Londres, MacMillan Press.
- KORSCH Karl, 1975 [1963], *Karl Marx*, Barcelone, Ariel [édition américaine : New York, Russel].
- LINHART Robert, 1978a, *L'établi*, Paris, Minit.
- 1978b, « Procès de travail et division de la classe ouvrière », *La division du travail. Colloque de Dourdan*, Paris, Galilée, p. 21-32.
- LINHART Danièle et LINHART Robert, 1985, « Naissance d'un consensus : la participation des travailleurs », D. Bachet éd., *Décider et agir au travail*, Paris, Cesta.
- NOBLE David F., 1986, *Forces of Production. A Social History of Industrial Automation*, Oxford, Oxford University Press.
- SHAIKEN Harley, 1992 [1986], *Le travail à l'envers*, Paris, Flammarion.
- THÉNAUD-MONY Annie, 2007, *Travailler peut nuire gravement à votre santé*, Paris, La Découverte.