

Le travail

La rationalité au travail

- rappeler aux managers que leurs ouvriers sont rationnels
- rationalité produite, travaillée par les acteurs
- c'est une production sociale
- rôle de la rationalité (celle de l'organisation, celle de l'identité)
- rationalité, culture, identité ne sont pas toujours ce que l'on pense à priori
- on peut parvenir à formuler autrement ce qu'on appelle « les problèmes » au travail
- ex dans la littérature de sociologie des organisations
- Les ouvriers sont-ils bêtes ?
- réponse positive est une hypothèse « zéro » pour nous, nous allons donc essayer de dépasser ça
- RVI (Renault Véhicules Industriels)
- fin sur les dilemmes et contradiction de statut

Première partie : identité et rationalité des acteurs au travail

- ex d'une entreprise de pains et viennoiseries (30% de la production Rhône Alpes pour les supermarchés)
- organisation en ligne de production
- entrée : les malaxeurs
- derrière : chaîne automatisée qui produit le plus gros du travail
- intervention humaine ne se limite pas à une surveillance
- ex : des gens sont payés pour retourner des abricots (les machines les mettent à l'envers)
- c'est une entreprise où il y a beaucoup d'accidents du travail
- TMS (troubles musculo squelettiques) liés à des gestes répétitifs
- les accidents ont lieu dans le malaxeur (là où on introduit les matières premières)
- l'installation est parfaitement aux normes techniques (carters, systèmes d'arrêt)
- pourtant, régulièrement, « des bras se font broyer, et les croissants sont rouges »
- réaction de la direction : « ils sont vraiment bêtes »
- augmenter le contrôle sur les règles, voire les règles elles-même
- on analyse le processus de travail et on remonte l'arbre des causes et on ne trouve rien de bizarre dans le processus de travail
- par contre, on constate que les accidents font des arrêts de ligne qui affectent la production
- s'il n'y a pas les quotas, il n'y a pas de prime, sauf pour ceux qui entretiennent les machines automatiques sur les lignes
- pourquoi ? parce qu'il y a peu de techniciens de maintenance ; leur niveau de rémunération est très serré sur le marché du travail
- leur retirer leur prime peut les faire partir
- on attribue donc la faute aux agents de production
- or, ces derniers n'ont presque pas de capacité de revenir sur leur production
- pour rattraper cela, seuls ceux qui remplissent les malaxeurs peuvent rattraper la production
- introduction manuelle, dans des conditions de stress

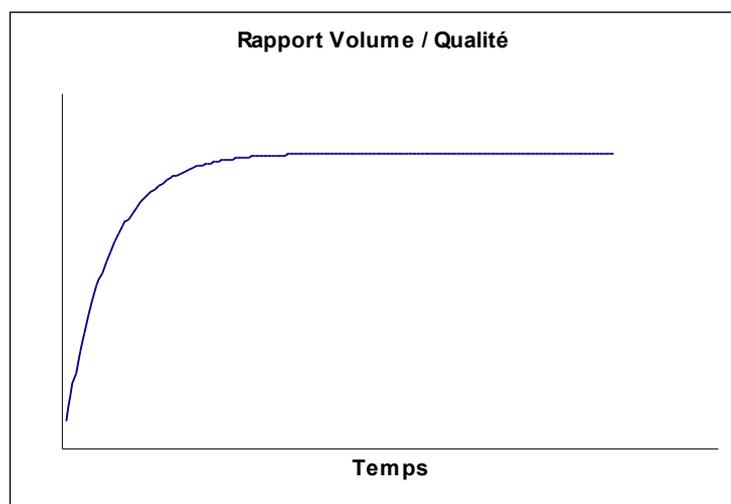
→ malaxeurs conçus pour ne pas avoir d'introduction manuelle
→ les ouvriers ne sont donc pas bêtes, mais gagnent seulement moins de 6000 F/mois

→ autre ex : GIAT (production de Chars Leclerc)
→ taux d'accident du travail très élevé (taux d'arrêt maladie élevé)
→ caisse d'assurance maladie vient donc jeter un œil
→ structure des ateliers très moderne, bien aménagés
→ et puis on tombe sur un atelier « pourri », bruyant, où les ouvriers manipulent les tôles à mains nues, avec des outils manuels, non suspendus
→ cauchemar du spécialiste de santé au travail
→ on a compris le problème
→ surnom de l'atelier : « l'enfer »
→ « réparer le tort et l'injustice faits à ces pauvres ouvriers »
→ on laisse faire l'ergonome
→ on arrive à un projet magnifique, refusé par les ouvriers de l'enfer
→ l'allié naturel des ouvriers se dit alors qu'ils sont bêtes
→ la direction nous prends de haut : « ils ne méritent rien »
→ sondage pourquoi cet atelier existe
→ dans cette entreprise, il ne peut pas y avoir de licenciement
→ il y a en revanche un contrôle social
→ purgatoire installé pour instaurer des sanctions officieuses (atelier)
→ cet atelier a pour fonction de réguler le dialogue social
→ c'est la CGT qui aurait dû résister, mais elle ne peut pas le faire officiellement
→ en fait, négligence de deux phénomènes :

- enjeu d'identité : ces hommes-là étaient les anciens « mauvais » des autres ateliers (mauvais travail...), ce boulot-là est rude, dangereux. Dans un univers viril, masculin, la résistance à la pénibilité est capitale. Ils sont donc devenus les « durs » au sens de reconnaissance sociale et de valorisation
- compte tenu de la pénibilité du lieu, capacité d'encadrement par le contre-maître étaient réduites : les ouvriers rétorquaient qu'ils respectaient soit toutes les règles, soit aucune et dans le premier cas, arrêt immédiat de l'atelier (→ ils aménageaient eux-même leurs horaires)
- aussi primes de pénibilité (on était au maximum des primes). Ils s'étaient tous acheté des maisons, à l'écart à la campagne... (temps de trajet pas un problème puisque possibilité pour eux d'aménager leurs horaires)

→ finalement conduite assez rationnelle : « on va peut-être mourir à 50 ans, mais pour l'instant, on vit bien »

→ autre ex : question du « freinage » (grand classique dans le monde du travail)
→ développement du taylorisme, on mesurait à peu près tout (schéma sur la productivité des ouvriers)
→ courbe ci-contre parfaitement normale



→ souci quand systématiquement on observe une chute une fois la période d'apprentissage terminée

→ terme de freinage

→ à l'époque où la productivité était au cœur de tous les problèmes, on a tout fait pour essayer de faire cesser ce « freinage »

→ hypothèses pour expliquer cette chute :

- lassitude (→ permuter les postes → ça ne règle pas le problème)
- conditions de travail (hygiènes, couleurs, éclairage...)

→ Bernoux : techniques d'analyse du travail

→ il se fait embaucher se fait de l'observation participante

→ découverte de pas mal de choses

→ d'abord, il fait la même courbe que tout le monde

→ au bout d'un moment, un ancien vient le voir et lui dit qu'il peut ralentir, qu'il a fait ses preuves, qu'il fait partie intégrante de l'équipe

→ si il s'obstine, l'ancien revient

→ pourtant, il y a toujours le contremaître

→ là, il commence à manger tout seul le midi

→ un soir, son vestiaire est vide

→ s'il insiste vraiment, il « glisse sur un trottoir et de fracture la mâchoire »

→ réaction immédiate : on vire les meneurs (→ il y en a d'autres)

→ c'est un peu comme si on écopait la mer (en rejetant l'eau dans la mer)

→ on a été rencontrer les ouvriers pour comprendre d'où sortait cette norme

→ surprise du point de vue de l'époque

→ ex : tout le monde ne peut pas tenir cette cadence (gestion des âges), s'il y a des rhumes, avec les cadences diaboliques, danger de se faire arracher un doigt, problème de la fatigue quand on a des enfants en bas-âge...

→ des fois, des commandes tombent soudainement ; les commerciaux ne prévoient pas la capacité de monter en puissance

→ régulation sociale de facteurs éminemment complexes

→ les ouvriers sont-ils malhonnêtes ? non

NB : différence entre règle et norme

→ règle : un écrit qui prescrit ce que l'on doit faire (lois, règlements...)

→ norme : elle n'est pas écrite ; le groupe manifeste la norme en exerçant des fonctions de contrôle sur l'individu qui enfonce la norme (proche de la notion de code)

→ « statut » et « rôle » social

→ souvent à partir de ça que naissent les conflits sociaux

→ une partie des tensions dans les organisations de travail naissent des rencontres entre différentes cultures

→ éviter d'utiliser le terme « culture d'entreprise » qui n'existe pas en réalité

→ culture de métier, régionale, nationale, mais pas de culture d'entreprise

→ question de l'identité professionnelle

→ ce par quoi l'individu se définit socialement

→ famille, travail, lieu où il habite, les organisations auxquelles il participe...

→ appartenance à différents groupes à partir de laquelle l'individu se définit

→ un même terme peut exprimer la singularité et la généralité

- dans chaque groupe, on peut considérer que chacun est identique, mais chaque accumulation est unique
- chez les adolescents : avoir la marque que tout le monde a, mais personne n'a la même garde robe
- un peu la même chose pour les adultes (voiture, vêtements...)
- au delà de l'identité individuelle, Sainsaulieu fonde les identités collectives sur le fait que les individus ont en plus une même logique
- créations de normes relationnelles particulières
- identité se traduit par des comportements concrets
- pas d'exclusivité : on a le droit de maîtriser plusieurs systèmes de codes
- Exemple du début du cours : population des ouvriers constituée de paysans, d'ouvriers, et de Tunisiens (période de forte migration maghrébine)
- ouvriers français de l'atelier sont particulièrement sensibles à cette présence étrangère
- mais eux-mêmes se décomposent en deux groupes
- chaque groupe a un comportement au travail très typé
 - les paysans sont plutôt fatalistes, ont leurs préoccupations ailleurs, ils sont très soumis (ne souhaitent pas avoir d'histoire), au fond, leur vie se déroule à l'usine, mais leurs normes de comportement restent celles que comportement agricole
 - les ouvriers sont eux, volontaristes, personnalistes, critiques, grand intérêt à l'organisation, dénonciation des incohérences, ils font de la grève du règlement quand il est mal conçu, cela au delà des clivages politiques
- que vont faire les Tunisiens ?
- faut-il introduire d'autres paramètres ?
- même processus que pour les français, cela dépend s'ils viennent du monde agricole ou ouvrier
- les Tunisiens ne peuvent pas refuser d'adopter un des deux modèles
- démarche d'apprentissage : tout d'abord, ils se calquent sur le comportement des paysans
- facilité de décodage de la posture paysanne car ils viennent souvent du monde rural
- très vite, projet de mobilité géographique : « rentrée au pays »
- ils s'alignent alors sur les ouvriers, adoptent une attitude critique
- ensuite, invention d'un troisième modèle
- finalement, chez Berlier, c'est mieux qu'en Tunisie
- on peut apprendre, ils apprennent en cachette pour passer les examens professionnels
- en fait, pas de groupe « paysan » ou « ouvrier », mais « en retrait », ou « en mobilité »
- culture de position sociale
- pour autant, les positions culturelles ne disparaissent pas
- les mots qu'on emploie pour désigner les groupes sociaux sont déterminants
- ici les Tunisiens sont les plus motivés par la promotion sociale, capables d'un travail

Hugues sociologue du travail américain des années 50-60

- dans nos sociétés, l'un des grands changements est que le statut n'est plus totalement assigné par la naissance, mais que à côté de la naissance, nous avons développé des épreuves consacrées (ex : titre de docteur en médecine)
- les attributs qu'on est censé avoir forment un tout
- enfin c'est ce que l'on pensait
- dans une société où tout n'est pas géré par la naissance, d'autres facteurs permettent l'accès effectif à un statut

- Hugues l'appelle « les contradictions et les dilemmes de statut » (avec le problème du métissage)
- le statut ne se limite pas à ces caractéristiques spécifiques, officielles, il y a aussi des attentes secondaires
- il est de bon ton d'être blanc et si possible protestant quand on devient médecin aux USA dans les années 50
- ex : accident grave, un médecin s'arrête et prodigue les premiers soins
- sur le trajet de la clinique, on le voit de plus en plus noir et de moins en moins médecin, au point qu'il ne pourra pas rentrer dans la clinique avec son patient blanc
- contradiction possible entre les attentes officielles et les attentes secondaires
- problèmes dans des corps professionnels comme celui des ingénieurs
- ex : il fallait que ce soit des hommes (présence de rites spécifiquement masculins)
- soit renoncer aux rites, soit l'adapter aux candidates féminines
- ce sont dans les caricatures que l'on voit le mieux ces attentes secondaires
- dans le monde du travail, intégration par les collègues
- définition progressive du code de conduite informelle
- interprétation comme les efforts d'un groupe pour se protéger des risques affectant la carrières des membres de ce groupe
- pas de répétition aux non-membres du groupe
- ex : pour les TPE, règle officielle est le code des marchés publics
- pour parler de contournement du règlement, il ne faut pas que l'interlocuteur se méprenne
- on ne peut pas parler à l'extérieur puisqu'il peut y avoir des activités répréhensibles
- ex : un médecin tue régulièrement des patients
- le risque zéro n'existe pas, il faut bien en causer
- comment savoir si c'est un « gros » ou « petit » loupé ?
- introduction de gens qui ne respectent pas ces normes secondaires peut perturber le fonctionnement du groupe
- les rites s'appuient sur les attentes secondaires
- ex des notaires qui réglaient les problèmes de succession au bordel (problème pour les femmes notaires)
- souvent ce que l'on prendra pour de l'irrationnel, c'est une rationalité indicible
- il y a bien une raison, mais comme on ne fait pas partie du métier, on n'aura pas accès à ces raisons

Deuxième partie : Comment la rationalité peut être « triturée dans tous les sens » ?
--

- travaux de Watzlawick, Weakland, Fisch
- ouvrage de réf : changement (1975)
- résolution des problèmes
- procédure constructiviste (pas seulement les faits venant de soi)
- approche qui s'appuie sur plusieurs disciplines : mathématiques, sciences cognitives, analysé, cybernétique...
- se demandent comment les problèmes sont créés
- comment ils persistent ou sont résolus
- comment ils peuvent être remplacés par d'autres problèmes

- parfois, le bon sens et la logique conduit à l'échec tandis qu'une action déraisonnable produit le changement recherché
- traitement d'un grand nombre de paradoxe
- ex : siège du château d'Hochosterwitz dans la province de la Carinthie (1334)
- duchesse de Tyrol encercle le château : impossible d'attaquer de front ; siège long
- à la longue, il ne reste plus qu'un bœuf et deux sacs d'orge aux assiégés
- les troupes assiégeantes à l'inverse s'agitent
- le bœuf rempli des deux sacs d'orge est jeté par dessus les remparts
- la duchesse qui assiège lève le siège, perturbée par cette action de mépris
- « quand le problème c'est la solution »
- d'habitude, c'est la déviation par rapport à la norme qui est un moteur de changement
- ex : la T° monte, j'enlève des vêtements, quand elle redescend, je les remets
- si cette action corrective est insuffisante, on va l'intensifier : on fait plus de la même chose pour arriver au résultat souhaité
- on arrive à des situations du type ou le problème est la solution
- ex de l'alcoolisme : on interdit la consommation dans certains lieux, à certaines personnes, puis à certaines heures....
- puis on arrive à la prohibition totale
- système d'intérêt encore plus fort de la part du crime organisé
- 2^{ème} ex : lutte contre la pornographie par répression
- chez les danois, le peuple danois prends plutôt de la distance alors que les lois sont très libérales
- 3^{ème} ex : l'ami auquel on remonte le moral
- les amis l'obligent à être joyeux
- ce faisant, le sentiment d'échec envahi le déprimé et accroît sa déprime
- 4^{ème} ex : un enfant bien élevé est un enfant heureux
- être triste c'est être mal élevé « va dans ta chambre et reviens quand tu seras de meilleure humeur »
- 5^{ème} ex : les difficultés pour s'endormir : le sommeil ne se commande pas : le fait de vouloir s'endormir accentue l'angoisse
- le traitement que s'applique l'insomniaque diminue mécaniquement le temps qui lui reste à dormir
- phénomène de « rétroaction médiatique » grâce à laquelle un système se maintient en équilibre
- deux termes : les difficultés et les problèmes
- les difficultés sont...
- les problèmes sont des dilemmes insurmontables
- 3 façon d'aggraver par la correction :
 - choisir une solution qui nie le problème comme un problème
 - on s'attaque à une difficulté inaltérable
 - on choisit un mode d'intervention inadapté (en tentant de corriger en profondeur par ex)
- la dénégation d'un problème n'est pas une solution pourtant politique de l'autruche est courante dans nos sociétés
- le déni des problèmes va de pair avec ceux qui tentent de les affronter
- « il n'y a pas de problème de pérennité énergétique sur notre planète »
- la simplification des problèmes n'est pas toujours une mauvaise chose

- déni est un principe de défense
- apprendre aux jeunes ce qu'ils ne doivent pas voir, sentir, entendre, manger ou faire
- pas de société qui n'établisse non impensable ou son pensable, ses tabous
- maintien d'une façade sociale acceptable (faux secrets familiaux par ex)
- pathogène quand on nie aussi le déni du problème
- question de l'inceste par exemple pour les faux secrets familiaux
- tout le monde savait mais personne ne le montrait afin de ne pas créer de malaise
- le plus dur est que le social cautionne l'inceste
- on dénie qu'on a dénié
- les problèmes nécessitent des solutions immédiates
- solutions simples et immédiates
- « Oswald » est le seul coupable de l'assassinat de JFK
- terrible simplification
- « il vole parce que c'est un voleur »
- une manière de ne pas résoudre un problème est de ne pas reconnaître qu'il existe
- interventions inappropriées compliquent
- 2^{ème} angle d'attaque : syndrome d'utopie
- l'utopiste voit une solution là où il n'y a pas de problème
- problème de l'extrémiste survient quand on pense avoir trouvé la solution totale, l'ultra solution
- obligé de la mettre en œuvre
- comportement qui en découle peut prendre différentes formes
 - forme introjective (douloureux et profond sentiment d'impuissance)
 - il vaut mieux voyager avec espoir qu'arriver à destination (le but est lointain, le voyage est long, il faut de longs préparatifs) → étudiant perpétuel, perfectionniste ; chaque réalisation concrète est vécue comme une perte
 - forme projective : constituée par une attitude de rigueur morale qui repose sur la conviction d'avoir trouvé la vérité : missionarisme avec responsabilité lourde de sauver le monde ; absence de difficulté peut être vue comme un problème (ex : puritanisme exige que la vie soit dure et nécessite des sacrifices → irruption de l'aubaine considérée comme anormale / les choses vont d'autant plus mal qu'elles vont bien)
- c'est la façon dont on considère que les choses devraient aller qui est un problème
- on prend ses prémices pour des réalités
- ex : vouloir avoir un climat social sans conflit
- situation de travail où tout le monde s'aime
- totalement irréaliste car le conflit est au cœur de la relation de travail
- il faut les réguler et non les supprimer
- combinaison avec le 1^{er} problème : celui qui dénonce le problème va être tenu pour responsable

- Deuxième point : la résolution des problèmes
- pas facile de savoir ce qui fait que les choses changent
- idée majeure des auteurs cités ci-dessus est que face aux problèmes, les essais de solution doivent porter sur les tentatives pour les régler
- si on a à intervenir et qu'on nous dit « y'en a un qui fait chier », le regard doit porter sur ce que font les autres pour que ça aille mieux, c'est probablement là qu'est le problème

- les solutions qu'on emploie sont bien souvent les clés de voûte des problèmes
- Wittengenstein préfère s'en tenir au poids
- on peut obtenir des changements sans savoir pourquoi ça change
- qu'est-ce que qui se passe actuellement, qu'est-ce qui fait persister le problème ?...
- problème de l'insomniaque : si on devait intervenir, l'enjeu est alors comment l'empêcher de vouloir s'endormir
- on reformule le problème
- cette façon de faire renvoie à l'art de trouver un nouveau cadre
- assez proche de philosophie de type bouddhiste, zen
- il s'agit d'obliger l'esprit à faire un saut
- on met en question l'idée de choisir
- rejet de l'idée d'être forcé à choisir
- le problème se situe au niveau de la classe d'objet et non plus au niveau de l'objet
- ex de Tom Sawyer qui doit blanchir la maison à la chaux. Peur d'être la risée des camarades
- il se fait payer pour avoir fait des dessins
- reconnaissance des amis
- réalité est selon cette approche une référence qui circule entre les personnes
- recadrer permet alors d'introduire une nouvelle classe dans le système conceptuel concerné
- que se produit-il dans un recadrage ?
- les classes sont des constructions de l'esprit, d'un autre type que les objets eux-mêmes
- elles ne sont pas formées seulement par les propriétés physiques, mais il y a aussi des sens et des valeurs qu'elles ont pour nous
- une fois qu'un objet est reconnu comme membre d'une classe, il est difficile de le voir comme appartenant à une autre classe
- celui qui se trompe là dessus doit être fou
- ce qui rend le recadrage efficace, c'est que dès que l'on a pu apercevoir l'autre classe d'appartenance possible, on a du mal à revenir en arrière
- changement de point de vue permet de reclasser les objets

- ex : cercle et rectangle
- si on voit en volume, on a deux cylindres

- ex : petit jeu des 9 points
- relier les 9 points par quatre lignes droites en laissant les crayon sur le papier
- sortir du cadre

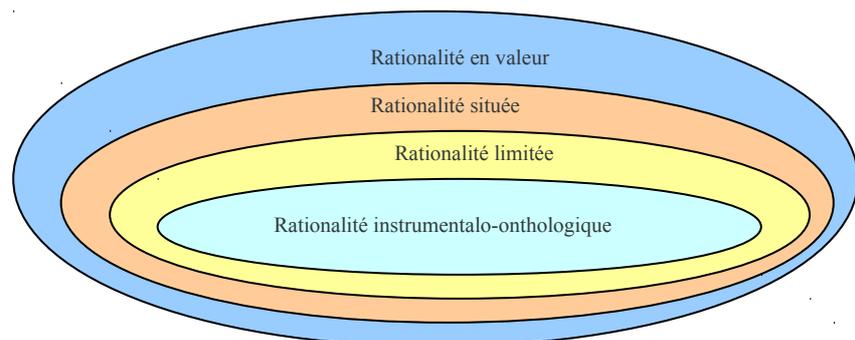
3ème partie : Présentation un peu plus variée des rationalités

- R. Boudon : « l'idéologie : ou l'art de se persuader des idées fragiles, fausses ou douteuses »
- chef de file de l'individualisme méthodologique (rien à voir avec le sens courant du terme)
- R. Boudon nous invite à penser qu'il y a plusieurs rationalités
- c'est souvent parce qu'on a qu'une seule idée de la rationalité qu'on se méprend sur les intentions d'un autre
- rationalité instrumentalo-onthologique (celle de l'ingénieur, ...)

- si on achète une machine à laver avec cette rationalité, on connaît toutes les données (prix, modèles...) et on fait donc le meilleur choix
- pour la sociologie, la simplification est trop forte pour que la modélisation soit intéressante
- rationalité limitée (March et Simon)
- quand on achète une machine à laver, on va un samedi matin chez Auchan, on va regarder quelques machines, on va apprécier quelques-uns de leurs défauts, ...
- si on est courageux, on ira chez Carrefour
- si on est vraiment très courageux, on poussera chez Darty
- on aura alors une idée approximative et on prendra alors la moins mauvaise décision à ce moment-là
- on se rapproche du réel
- il y a donc une série de moins mauvaises solutions
- étape suivante : prendre en compte la situation
- rationalité située : la situation devient déterminante dans la prise de décision
- ex : fatigue qui nous fera prendre la moins mauvaise de chez Carrefour, parce qu'on n'a pas envie de retourner chez Auchan : les 100F de différence ne vaut pas le trajet et le retour dans la foule d'Auchan

- ex du départ en vacances du 30 juillet
- chute d'un matelas a provoqué un grand embouteillage
- en amont, on trouve que le véhicule B à la hauteur du matelas est un « gros con » qui pourrait prendre la peine de s'arrêter et de pousser le matelas sur la bande d'arrêt d'urgence
- quand on est à la hauteur du matelas, on estime qu'après tant d'attente, on mérite bien de s'en sortir

- autre type de rationalité : la rationalité en valeur
- un navire est en train de couler : tout le monde évacue, sauf un homme
- il est donc fou, irrationnel
- mais pour un capitaine, il est rationnel de couler avec son navire
- la survie du travailleur n'est pas la priorité (ex des pompiers, des militaires...)



- avec la rationalité en valeur, on peut tout expliquer
- mais en commençant avec les modèles les plus abstraits (rationalité Instrumentaliste), on a plus de chance de les invalider mais aussi de s'arrêter sur un modèle plus précis

