



HAL
open science

Le fond ténébreux de la routine. À propos des morales du geste technique au travail

Marc Breviglieri

► **To cite this version:**

Marc Breviglieri. Le fond ténébreux de la routine. À propos des morales du geste technique au travail. Laugier, S.; Gautier, C. L'ordinaire et la politique., CRAPP/EHSBM/PUF, pp.189-217, 2006. hal-03249308

HAL Id: hal-03249308

<https://hal.science/hal-03249308>

Submitted on 22 Jun 2021

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.

LE FOND TÉNÉBREUX DE LA ROUTINE À PROPOS DES MORALES DU GESTE TECHNIQUE AU TRAVAIL

IN LAUGIER, S. & GAUTIER, C., *L'ORDINAIRE ET LE POLITIQUE*, PUF/CURAPP, 2006, 189-217.

MARC BREVIGLIERI (IUT DE PARIS V ET GROUPE DE SOCIOLOGIE POLITIQUE ET MORALE/IMM – CNRS).

Dans la rigueur du terme, la routine désigne un savoir-faire acquis dans une activité prolongée. Cela étant, le terme se divise bien vite en deux noyaux de sens : l'un renvoie à un geste accompli machinalement par habitude, l'autre à une séquence d'action visant un résultat inscrit dans une procédure technique. Mais dans ces orientations sémantiques, le savoir-faire reste la composante active de référence : toute routine se compose d'un savoir-faire. Au total, la routine configure un cadre axiologique à trois pointes : une pointe négative, signalant la tendance conservatrice et bornée du geste machinal, une pointe moins péjorative, désignant un agir périodique et techniquement utile, et enfin une pointe ouvrant un axe beaucoup plus heureux puisqu'il concerne une dynamique d'apprentissage et par là le lieu d'une connaissance et donc d'un savoir identifiable qui scelle une reconnaissance.

1. LA POSTURE INQUIÈTE ET AMBITIEUSE DES SCIENCES SOCIALES

L'empêchement du souci sociologique

En nous intéressant au type particulier de littérature que forment les sciences sociales, l'apport d'un tel cadrage sémantique reste limité et trop schématique¹. Le triple axe de valeur relatif à la routine est bien plutôt « empêtré » dans l'histoire du débat sociologique (Schapp, 1992), lui-même articulé aux remous institutionnels et de l'opinion publique. Un empêchement que traduirait plus exactement, comme nous l'avons par ailleurs montré, un « processus récursif » entre des gestes d'alerte et d'apaisement relatifs à des phénomènes identifiés comme disposant de dangereuses propensions (Breviglieri & Stavo-Debauge, *art. cit.*). L'écriture sociologique ne s'est quasiment jamais déprise d'un certain souci politique et moral envers ses propres objets. La routine figure en bonne place parmi ces objets sociologiques, et particulièrement dans le domaine de la sociologie du travail. Elle se tient donc dans le va-et-vient d'un mouvement polémique et indécis allant d'une franche inquiétude, qui la caractérise diversement comme embrigadement, soumission ou aliénation, à un

¹ Je fais référence, comme dans le reste du paragraphe, au travail que Joan Stavo-Debauge et moi-même menons sur les moteurs de l'enquête et de l'écriture sociologique (Breviglieri et Stavo-Debauge, 2004).

optimisme serein qui voit en elle le lieu de la facilitation de l'agir ou de la consécration d'un patrimoine identitaire fondée sur la reconnaissance d'une appropriation collective d'un savoir-faire technique.

Nous envisagerons donc les mouvements d'écriture qui conduisent à ces catégorisations engagées dans l'univers d'un débat ou celui d'une pensée. Mais notre investigation ne s'arrêtera pas là. Nous risquerions de la limiter, pour le dire simplement, à la seule description de deux sens qui s'opposent et voit se précipiter l'un contre l'autre ceux qui s'inquiètent de la routinisation du travail, et ceux qui se réjouissent de la routine dans les activités, peut être même des pessimistes qui inclinent vers une technophobie résolue contre des optimistes technophiles. Pour donc aller un degré plus loin, nous spécifierons ces univers de pensée à partir non seulement de la « factualité » qui déclenche le débat (Stavo-Debauge, 2003 et 2004), mais aussi en prenant au sérieux la production des *anticipations en forme de parabole* qui bornent, par extrapolation, ce dernier. Extrapolation nourrie par « l'imagination du social et du culturel » située à la conjonction de l'idéologie (dans sa fonction de légitimation d'un modèle) et de l'utopie (dans sa fonction d'exploration d'un autre modèle possible) (Ricoeur, 1997), et attestées dans le dessin de « tableaux de la société » établis dans la visée scientifique des sciences sociales (Thévenot, 2004).

C'est dans la tension générée par l'avènement perceptible d'un trouble ou d'une crise que se décèlent alors les « hantises » profondes depuis lesquelles s'irritent les pensées, se détachent les vagues d'inquiétudes et se forme l'écriture (Stavo-Debauge, *art. cit.*). Et c'est en contrepoint de ces hantises que notre réflexion trouve son sens, en cherchant à discerner l'assise morale des positions sociologiques avancées et à exhumer les figures du bien commun qu'elles mettent en jeu².

Notre réflexion sur l'écriture sociologique se conduira sans perdre de vue trois objets classiques de la discussion relative à l'homme au travail. Chaque objet cristallise un débat en soi qui s'élève en un lieu où réside une figure discutable du Bien commun. Le premier objet concerne le *corps* et nous portera à envisager les bienfaits discutables de l'*habitude* ; le second se rapporte au *geste* technique et permet d'ouvrir le problème de la reconnaissance de ses qualités et, par suite, de sa juste *propriété*, enfin le dernier objet est relatif au statut de la *parole* engagée qui emporte en son point ultime le problème délicat de la bonne *occupation* politique du lieu de travail. Ce dernier point fera culminer la tension opposant la routine corporelle la plus machinale à la parole critique *sur* le travail dans le souci d'un vivre ensemble édifiant une démocratie participative attentive à lutter contre la dépersonnalisation du travailleur³.

² Ce travail visant à « exhumer » les biens communs et leur structure morale sur lesquels s'adosse, *de manière souvent dissimulée*, l'argumentation sociologique, conduit en quelque sorte à rapprocher la philosophie politique et morale du projet des sciences de la société. Comme le montre L. Thévenot, ces dernières ont originairement amorcées un mouvement de séparation de la philosophie politique en cherchant à passer « d'une interrogation sur les conditions de la paix civile et sur les modèles politiques susceptibles de préserver les biens d'une communauté humaine, à une recherche de régularités observables dans un ordre économique ou social » (Thévenot, *op. cit.*). Il s'agissait bien, dans ce cas, de s'affranchir de tout jugement de valeur, ce que rendait possible l'intervention d'un certain nombre d'opérateurs « pernicioeux » comme, par exemple, la norme « qui invite à confondre, grâce à l'opérateur de la moyenne, la fréquence avec l'idéal » (*ibid.*).

³ Nous renvoyons une première fois à l'article séminal de P. Ricoeur (2001a).

L'exigence capacitaire que porte la notion de travail. La perspective fondée par Marx

« Notre point de départ c'est le travail sous une forme qui appartient exclusivement à l'homme. (...) Le résultat auquel le travail aboutit préexiste idéalement dans l'imagination du travailleur. Ce n'est pas qu'il opère seulement un changement de forme dans les matières naturelles ; il y réalise du même coup son propre but dont il a conscience, qui détermine comme loi son mode d'action, et auquel il doit subordonner sa volonté. Et cette subordination n'est pas momentanée. L'œuvre exige pendant toute sa durée, outre l'effort des organes qui agissent, une attention soutenue, laquelle ne peut elle-même résulter que d'une tension constante de la volonté » (Marx, 1985, 139-140).

Nous allons tirer un fil conducteur qui se dégage de la pensée de Marx car, tout en laissant une empreinte forte sur la tradition sociologique, elle place le travail au cœur de la modernité et en fait un motif cardinal d'interroger un ensemble considérable de capacités d'action propres à l'homme⁴. Or, ce fil nous permettra de mettre au clair *ce* qui inquiète sur le fond l'écriture sociologique à partir de *ce* que déplace cette anthropologie capacitaire du point de vue de ses attendus normatifs.

Dans cette définition du travail empruntée aux pages du *Capital*, il apparaît toute l'ampleur de l'*exigence capacitaire* soulevée, déplacée et entendue par Marx. Ce dernier dresse un axe essentiel reconnaissant au travail le pouvoir d'offrir par sa production une oeuvre qui sera le noyau central de l'expression de l'individu moderne. On y trouve indiquée la limite supérieure de la positivité du travail, qui, par ailleurs, se dissociera d'une limite inférieure réduite au simple souci des conditions de survie. C'est dans le cumul difficile d'une *imagination* souveraine, d'un « but dont (le travailleur) a conscience » et d'une « attention soutenue » résultant d'une *volonté* maintenue que s'entrevoient, dans les termes de Marx, « l'épanouissement de la puissance humaine » et le « règne de la liberté ». À partir de là, il est entendu que chaque dommage portant atteinte à l'une de ces capacités agît négativement sur la dignité du travailleur, l'exposant, du même coup, dans les dimensions de sa fragile humanité.

À cet égard, la routine emporte avec elle un mal pouvant comparaître sur tous ces plans qu'ouvre l'anthropologie capacitaire de Marx : elle dessèche tout sens de la création, affecte la pleine conscience des choses et soustrait l'acte à la volonté. C'est dans un tel sillon, si nettement tracé par Marx, que s'est logée une puissante inquiétude nourrissant des travaux sociologiques extrêmement nombreux et variés. Qu'ils s'appuient sur un ressort défensif animé par un humanisme infiniment sensible

⁴ Non seulement Marx s'ancre pleinement dans la pensée moderne où est hypostasiée la question de la valeur (Mongis, 1976), elle-même rapportée à la dimension du travail qui « se représente dans la valeur » (Rancière, 1973, 41), mais il fait aussi de ce dernier la clef de voûte du mode de production capitaliste et, dans les pages consacrées à la société communiste des *Manuscrits*, le lieu de la réalisation de l'homme et de son individualité (Marx, 1969). Si chez Locke et Smith, la conception positive du travail en fait la source de la propriété comme droit et de la richesse, Marx, lui attribue encore davantage : le travail installe l'homme dans l'histoire et devient le fragile foyer de sa dignité.

à la dignité du travailleur, ou sur un ressort offensif fondé sur une critique de l'organisation sociale du travail où s'inscrivent des formes surnoises de domination, ces travaux convergent par leur souci commun à l'endroit de ce qui menace la réalisation des capacités humaines au travail⁵.

Mais avant de discerner sur quels points se divisent ces travaux, notamment à partir des différents faits qu'ils élèvent au rang de menace pour le travailleur, nous devons mieux comprendre pour quelles raisons la routine demeure au cœur du questionnement sociologique et continue d'alimenter des préoccupations d'ampleur variable.

Les deux gouvernements menacés par la routine

On trouve dans le « geste créateur des sciences sociales », consistant à rechercher « les régularités observables dans un ordre économique ou social » (Thévenot, 2004), toutes les raisons de faire de la routine un objet scientifique digne d'intérêt. Sa répétitivité apparente tire en effet l'analyse vers deux idées : elle semble venir d'une disposition du corps même (le corps incline par habitude à s'installer dans la routine) ou bien d'une instruction qui soumet l'agir à une forme de régularité (la routine exécute alors une association contrainte de gestes). D'un côté, en tant qu'elle reflète une habitude prise par répétition stabilisatrice et partagée sur la base d'une socialisation collective, la routine paraît sous le sceau de l'*habitus* ou de la coutume, comme la représentation de propriétés communes incorporées. De l'autre côté, en tant qu'elle reflète un automatisme mécaniquement produit, elle se présente sous l'aspect de l'« action planifiée » (Thévenot, 1995a) introduite par un monde technicisé, elle extériorise ou dépose la technique (et ses plans) dans une série de gestes précis.

Mais malgré ce fort « potentiel de régularité », la routine s'est difficilement pliée à l'exigence d'objectivité scientifique voulant qu'une catégorie satisfaisante soit débarrassée de tout jugement de valeur (Thévenot, 2004). Que la routine ait été une notion adoptée essentiellement par la sociologie du travail n'y est pas pour rien : elle recèle une inquiétude inaugurale dans la mesure où la sociologie du travail naît à la croisée d'une réflexion venant de la psychophysiologie, orientée vers la compréhension et le soin des pathologies et des souffrances en milieu industriel (Bidet, Pillon & Vatin, 2000, 81-86). Contrairement aux notions précédentes (*habitus*, coutume ou action planifiée), son usage est majoritairement resté emprunt de références critiques manifestes et d'appuis visiblement normatifs ; il semble instantanément mettre à l'œuvre une dimension inquiète sur les maux divers qu'elle implique et suppose. La routine conserve même une teneur sensiblement provocatrice, elle s'avance comme la pointe visible d'un débat profond qui conjoint deux questions cruciales : l'une relative au bon gouvernement du corps propre (où paraît la

⁵ Un intérêt à ouvrir une œuvre aussi considérable que celle de G.Friedmann, ce à quoi nous nous attacherons dans les pages qui viennent, réside dans le fait qu'elle oscille d'un ressort à l'autre, reflétant une évolution idéologico-politique entraînée par les épreuves et les bouleversements de son siècle. F. Vatin démontre ainsi combien la crise idéologique et morale provoquée par la seconde guerre mondiale induisit chez Friedmann des ruptures dans l'usage des notions clés de sa sociologie, soulignant du même coup « la tension jamais résolue dans son œuvre entre un positivisme marxisant et un humanisme romantique » (Vatin, 2004).

problématique de l'habitude), l'autre relative au bon gouvernement d'une civilisation technicienne (où s'identifie le problème de la démesure de la puissance technoscientifique à travers le machinisme et la bureaucratie).

Ces deux échelles de gouvernement sont à entendre de façon solidaire et dialectique : tout d'abord le corps indistinctement se sert et se met au service de la technique, ensuite, et de manière tout aussi réversible, il peut être médité à partir de l'image de la machine comme il peut lui-même nourrir l'imaginaire technique⁶. Or, et notamment dans le monde du travail, la routine reste un élément fondamental à partir duquel émerge cette dialectique puisant dans les méta-catégories du corps et de la technique. Elle la laisse même parfois se déployer dans le sens d'un redoublement d'effets négatifs, provoquant des failles visibles jusqu'aux domaines de la politique et de la morale. C'est dans cet ordre d'idée que la sociologie du travail donne une singulière amplitude à la notion de routine, en la portant résolument jusqu'à un point où elle ébranle ces domaines-ci. Dans son excès, qui menace alors autant le gouvernement social du corps que celui de la technique, la routine est deux fois rapportée au mal : elle peut installer les maux de l'habitude dans la civilisation technicienne autant que d'ancrer la dynamique artificielle du machinal et du procédural dans le corps. Dans la zone obscure où potentiellement s'active ce mal bifocal, l'on sent percer le double mouvement de fond qui anime la réflexion sur la routine : d'un côté elle se présente comme une souffrance, un tourment moral, qui toujours excède la douleur physique, de l'autre comme un acte répétitif mais pourtant humain, irréductiblement vivant bien que semblable au machinal.

Nous avons choisi de revenir sur l'œuvre de G. Friedmann précisément car elle ouvre un spectre qui, s'étendant, selon ses mots, de la biologie et de la psychologie de la personne à la civilisation technicienne, est susceptible de révéler aussi bien la surface vivante de la routine que sa profondeur morale. G. Canguilhem avait déjà remarqué que Friedmann attaquait, « de manière méthodique et doctrinale », la rationalisation des expériences de travail en invoquant trois stades successifs de réactions traduites, successivement, comme « résistance d'un donné vital, puis psychologique et enfin sociologique » (Canguilhem, 1947, 123). Nous serons attentifs à ce nivellement, mais nous le replacerons le long des trois axes déjà évoqués le long desquels se bâtit depuis la routine une réflexion sur la manière dont elle menace et afflige le Bien commun⁷. Chaque axe donnera à percevoir un réalisme différent de la routine (comme conduite *somnambulique*, *stéréotypée* et *inexpressive*) et, pour le coup, trois manières problématiques d'*appartenir* à la communauté de travail (que Friedmann rapporte au péril de la « non-intégration de l'ouvrier à l'entreprise ») et de *faire communauté* (ce qu'il envisage essentiellement à partir du risque de privation pour l'homme de son « potentiel moral »).

⁶ Sur la parenté des techniques avec le corps, et plus largement avec les organismes vivants, voir Tibon-Cornillot, M., 1994.

⁷ Sommairement : l'axe du corps et ses habitudes, l'axe du geste et ses habiletés, et l'axe du langage et sa vocation.

2. LA ROUTINE INCLINE-T-ELLE AU MAL ? TROIS ACCEPTIONS NÉGATIVES DE LA ROUTINE (SOMNAMBULIQUE, MACHINALE ET INEXPRESSIVE)

Routines (1). La chute du *contrôle de soi*

« Tout se passe comme si l'accoutumance progressive aux travaux « dépersonnalisés », dépourvus d'initiative et de responsabilité, favorisant le train-train quotidien et la rêverie, provoquait peu à peu, malgré l'exutoire de la sociabilité, une sorte d'usure de l'énergie et d'« assoupissement » de l'individu » (Friedmann, 1950, 175).

« L'effort quotidien pour mettre la technique au service de la liberté et de la culture (par l'élargissement en chacun du champ des possibles culturels), pour épanouir, grâce à elle, non seulement le bien être mais le plus-être, devient ainsi une tâche morale : il implique le contrôle de soi, la présence de l'esprit dominant le chaos des stimulations venues du nouveau milieu et gouvernant la personne » (Friedmann, 1970, p. 121)

« (...) pour une large proportion des ouvriers et employés occupés à des tâches routinières à cadence rapide, privées de toute responsabilité, le temps libéré est menacé par la fatigue, souvent plus psychique que physique, qui pèse jusqu'à la briser sur leur capacité de se divertir, et même de se réparer » (Friedmann, 1966, 131).

La routine comme conduite somnambulique

On peut discerner, parmi les traitements inquiets de la routine, un premier registre où elle s'identifie volontiers à une *conduite somnambulique*. Friedmann perçoit, au double niveau de la production de grande série et de la tâche répétitive, des facteurs environnementaux et organisationnels qui tendent à endormir la pensée. L'importance de sa question semble moins tenir à la fatigue physique qu'au glissement progressif du sujet humain dans une attitude irréfléchie et inconsciente. Ainsi, « il est beaucoup de travailleurs dont l'esprit reste vide durant les séances d'atelier (...). Ils deviennent incapables d'attention, de réflexion, de concentration et ne s'en aperçoivent pas » (Friedmann, 1950a, 274). En minant la lucidité de l'esprit, la routine compromet la perception des motifs de l'action. Elle brouille notamment la présence des « ressorts moraux » (Pattaroni, 2005) susceptibles de réveiller une conscience assoupie et donc rendue vulnérable. À « l'absence d'initiative et de responsabilité » correspondent la « dégradation de l'énergie et de la volonté » (Friedmann, 1950a, 191).

Friedmann élève le problème sur le plan moral de la responsabilité du choix individuel dans la conduite de l'activité : la routine entraîne chez le travailleur une posture frileuse et conformiste, un *immobilisme* préjudiciable à sa liberté. Il y a donc à s'interroger, en amont, sur les facteurs sociologiques qui provoquent cet immobilisme ou, autrement dit, sur ce qui bloque la mobilité (socioprofessionnelle et spatiale) du travailleur. Le problème de Friedmann est d'ordre moral dans la mesure où la routine

porte atteinte à un esprit volontaire capable de choix qui reste une garantie certaine à la libre mobilité dans l'exercice de l'activité. En sombrant dans la routine, l'activité perd l'assurance de bénéficier d'un contrôle plus ou moins constant émanant de l'individu lui-même, et reflétant une véritable *maîtrise de soi*. Et c'est pourtant bien cette dernière qui fonde, pour finir, et pour reprendre une expression de Friedmann, quelque chose comme un « plus-être » connoté moralement.

L'attraction du home et la pauvreté de l'expérience

Comment comprendre alors l'immobilisme du travailleur qui tend, pour Friedmann, à caractériser une évolution de la civilisation technicienne ? Pour s'en expliquer, Friedmann partira de l'expérience du repli sur l'habiter qui, dans l'industrie, consiste généralement en une mise en demeure sur un poste fixe. Une mise en demeure assignée par l'organisation rationnelle des tâches et dont le pouvoir de surface indiqué par les managers serait d'« augmenter l'aisance psychophysologique du travailleur » (*ibid.*, 329). Ce repli prendra en réalité plusieurs figures et introduira diverses formes de problèmes au cœur même de l'activité professionnelle : « inertie produite par des habitudes bien établies » sur un poste ou dans un secteur de travail (Friedmann, 1946, 150), « attraction du *home* » qui retient l'initiative professionnelle (Friedmann, 1950a, 275), ou dépréciation de l'agir au contact du « confort » dans lequel les dispositifs techniques permettent de s'installer (Friedmann, 1970, 123-124)⁸. Friedmann met en question, et par là retrace, une première forme d'appartenance qui relève d'un ancrage physique dans l'atelier. Le travailleur semble s'y trouver physiquement « amalgamé » (« le frottement de leur bras, répétant plusieurs milliers de fois par jour les mêmes gestes, a creusé dans le bois de l'établi, autour de la machine, des sortes de rigoles » - Friedmann, 1950, 329 -) et psychiquement attaché (« - Voudriez-vous changer de travail, par exemple percer un autre trou ? » La réponse vient, catégorique : « Non ! » - *ibid.* -)⁹.

Il faut envisager pleinement ce point critique pour bien voir émerger la face inquiète du constat qu'effectue Friedmann à l'issue de ses différentes observations de terrain sur les chaînes de travail de la grande industrie. C'est notamment dans les productions américaines de grande série, « mieux équipées pour le confort et le *day dreaming* que celles d'Europe, dans des ateliers plus aérés et plus salubres » (*ibid.*, 176), qu'il pointe le plus clairement un tel problème. Les travailleurs y ont tendance à refuser le changement, la polyvalence, et le passage ou la rotation d'un poste à l'autre

⁸ Cette accumulation d'exemple nous rend aussi sensible la manière dont la pensée de la civilisation technicienne de Friedmann finit par déborder largement le seul monde du travail. Dans *La puissance et la sagesse*, il prend l'exemple emblématique de l'automobile pour montrer que les dispositifs techniques rapportés à l'habitable du véhicule, et plus largement à son confort, privent le conducteur « du « tact » de sa machine et du « sens » de la route » (*ibid.*, 56), au péril d'une perte de « la maîtrise dans l'usage » et du « contrôle de soi impliquant des options, des valeurs, une sagesse » (*ibid.*, 123). Il peut alors rejoindre des thèses classiques relatives à la polarisation des masses par « l'attrait des commodités », corollaire d'un « pourrissement du temps libéré », aux dépens d'un « art de dominer les techniques » et de « maîtriser les innombrables instruments de la civilisation technicienne » (Friedmann, 1966, 126-127).

⁹ Est relaté ici le cas d'une ouvrière fixée sur un même poste d'une usine d'horlogerie depuis vingt-deux ans.

(*ibid.*, p. 175), pour finalement désirer eux-mêmes se « fixer sur la chaîne » (*ibid.*). Friedmann parle du « milieu émotionnel du travail » comme d'un milieu où l'ouvrier développe une « préférence spécifique pour *telle* machine » et se montre « mécontent d'être déplacé auprès d'une autre », quand bien même il serait favorablement orienté vers des « tâches créatrices et globales » (Friedmann, 1946, 128 et 150).

Il y a bien, particulièrement dans l'environnement du travail industriel, une redoutable « attraction du *home* » que Friedmann situe, dans son analyse, comme un élément contribuant au problème de la monotonie et à la généralisation d'une certaine vie, celle qu'on mène « selon les lignes de moindre résistance » (*ibid.*, 150)¹⁰. La gravité du phénomène se loge au plan de la morale dans la mesure où cette attraction condamne le travailleur dépourvu d'initiative à ne jamais faire l'expérience par lui-même du bienfait d'un travail plus responsable. Le mal engagé est pervers en cela que la dimension du *home* renforce la parcellisation des tâches en piégeant l'individu dans une activité routinière à laquelle il finit par consentir, mais qui aboutit aussi à *un appauvrissement de l'expérience* enclenchant une inexorable « dégradation mentale » (*ibid.*, 334). Au terme de ce détour, la routine se trouve ramenée au niveau d'une inertie du savoir pouvant compromettre la clairvoyance et la responsabilité morale nécessaires à la juste maîtrise du milieu technique et, par extension, du monde moderne. La question est alors pour nous de comprendre quelle grammaire politique et morale soutient et résulte d'une telle vision où la routine, rattachée à l'appauvrissement d'une expérience conduite dans un état somnambulique, est plus profondément liée à l'idée d'une société minée moralement par le manque de mobilité et le conformisme pathologique de ses membres.

L'engourdissement moral et la chute qui menace

De semblables questions affleurent déjà aux sources de l'économie politique moderne. L'essor industriel permis par la division du travail et le machinisme ne constitue pas uniquement pour elle une louable orientation des sociétés vers la pacification des mœurs permise par l'essor induit des échanges commerciaux. L'économie politique porte aussi au soupçon la spécialisation des tâches dans l'industrie dont certaines implications représentent une menace pour l'ardeur de l'esprit et la qualité des liens civils et moraux. Dès *l'Essai sur l'histoire de la société civile*, Ferguson dresse le portrait d'une société inégale et cloisonnée, souffrant d'une césure béante séparant le manufacturier de l'ouvrier subalterne. Le second souffre de l'absence d'initiative qui lui est laissé et du fait qu'« en tout genre, il y a plus de mérite à inventer qu'à exécuter » (Ferguson, 1992, I^{re} partie, cha. I)¹¹. Dans sa continuité, Smith renforce la négativité de la routine en l'inscrivant au pôle opposé de la sympathie par laquelle il entrevoit la source du progrès moral. S'il sauve la figure du marchand, prompt aux rencontres desquels émergent le sentiment spontané de sympathie, il condamne celle de l'ouvrier exécutant pour qui « l'engourdissement de ses facultés morales le rend non seulement incapable de goûter aucune conversation

¹⁰ Dans un durcissement de cette position, certains sociologues du travail montreront que le syndicalisme ouvrier tend lui-même à s'enfoncer dans un combat privé de réelles ambitions critiques et réformatrices en se polarisant sur des questions de sécurité et de confort au travail.

¹¹ On pourra aussi se référer à Séris, 1994.

raisonnable, mais même d'éprouver aucune affection noble, généreuse ou tendre, et par conséquent de former aucun jugement un peu juste sur la plupart des devoirs même les plus ordinaires de la vie privée » (cité dans Sérís, 1994, 109). Comme le suggère R. Sennett, la routine s'oppose à toute vertu morale fondée sur la « spontanéité du caractère », de fait, « elle refoule les épanchements de sympathie » (Sennett, 2000, 47). En affectant l'élan spontané et généreux dont le moteur est la sympathie, la routine finit par mettre en cause le socle même sur lequel repose l'idéal moral du libéralisme économique et que Smith faisait tenir en appui sur quatre vertus cardinales : la prudence, la bienveillance, la justice et surtout la *maîtrise de soi*, que nous retrouvons ici comme méta-vertu sans laquelle toutes les autres seraient impossibles¹².

On peut considérer que Friedmann rejoint en définitive, de manière assez inattendue car il réfuterait à coup sûr une quelconque affiliation à l'individualisme de l'économie classique, cette posture morale au fondement du libéralisme. Il opère néanmoins un tel geste en confectionnant l'un des étages sur lesquels s'arme son inquiétude relative au devenir de la civilisation technicienne. Il réalise indirectement cette jointure de deux manières, aboutissant à l'idée non pas d'un amoindrissement des capacités au calcul rationnel de l'acteur, mais à celle de la perte du contrôle de soi qui menace le libre-arbitre de l'homme et l'équilibre moral de la société. Tout d'abord il démontre que le management Taylorien conduit à des rapports humains cloisonnés, raréfiés et affadis, menés par des hommes d'un type intellectuel finalement fort peu ambitieux (Friedmann, 1950, 331). Ensuite, et son argument culmine au point où il analyse, de manière conjointe, l'automatisation des tâches et les progrès de la cybernétique, il déplore le surplomb d'une idéologie qui vise à « grignoter le facteur humain » plutôt que de contribuer « au bénéfice de sa liberté » (Friedmann, 1970, 177). Or, à l'opposé du structuralisme français d'après guerre (Lafontaine, 2005), l'humanisme de Friedmann se revigore au contact de la menace cybernétique : sa pensée semble y trouver un nouvel élan pour s'alarmer du risque d'engourdissement moral pesant sur la personne. Mais, face à la puissance d'extension et de domination contenus dans cette « nouvelle utopie technicienne » (Friedmann, 1970, 177) où l'expérience est aplatie par un système de communication réductible à l'embranchement d'interconnexions de machine, Friedmann n'a jamais placé l'homme si près de la chute. Précipité par le « Grand Déséquilibre » (*ibid.*, 23) qui le laisse « matériellement puissant » mais « moralement faible » (*ibid.*, 351), celui-ci peut radicalement perdre la maîtrise de son milieu technique, sombrant par là dans une défaite morale et une « misère psychique » lorsque la lâcheté s'est emparée de lui et qu'il se résigne à « un aveu d'impuissance, fuyant l'effort sur lui-même qu'exige son salut »¹³.

Un enjeu d'un autre niveau semble poindre au moment décisif où la mise en question du contrôle de soi dans la routine vient toucher au délicat problème de la déchéance morale du sujet humain. Rapporté à l'enjeu social posé par le développement d'une civilisation technicienne, le problème ne peut plus faire l'économie des conditions de mise en œuvre du capitalisme. Subordonné alors au

¹² Nous suivons ici la thèse avancée par M. Biziou (2003).

¹³ Voir respectivement les pages 23, 351 et 178 dans Friedmann, 1970.

destin de la propriété des moyens de production, le sort de la routine ne menace plus d'être simplement une volonté s'affaiblissant, ou une lucidité s'éteignant, mais un *emprisonnement* qui s'opère. Au premier niveau anthropologique d'analyse, où la perte du contrôle de soi (présumée par une première acception de la routine) laissait envisager une société inégale et rigidement cloisonnée, succède un second niveau sociologique d'analyse où c'est la dégradation sociale de l'estime de soi qui vient pointer une autre misère morale de l'agir routinier.

Routines (2). Les lésions de l'estime sociale de soi

« Partout où un procédé exige beaucoup de dextérité et une main sûre, on le retire au plus tôt des mains de l'ouvrier trop adroit, et souvent enclin à des irrégularités de plusieurs genres pour en charger un mécanisme particulier, dont l'opération automatique est si bien réglée qu'un enfant peut la surveiller » (A. Ure, *The Philosophy of Manufactures*, cité dans Marx, p. 309).

« Sur le fond des observations que nous venons d'esquisser, une question s'impose et s'est de plus en plus nettement imposée à mon esprit au cours de mon voyage : que devient ce que nous appelons en Europe « l'habileté professionnelle » dans la production de masse américaine ? » (Friedmann, 1950, 176)

« La fabrication de série, telle qu'elle se développe aux U.S.A. (et mutatis mutandis en Europe) porte en elle de gros dangers. La spécialisation des professionnels, formés dans le moule standardisé des tâches parcellaires, accentue l'éclatement et le déclin des métiers globaux, fondés sur une culture technique et la fierté dans l'achèvement d'un produit. » (Friedmann, 1950, 190)

La routine comme conduite machinale et stéréotypée

Tout en laissant percer un autre langage descriptif, un second registre d'inquiétude touchant à la routine va nous permettre de la dissocier de la conduite somnambulique. Il dégagera pour finir un autre corps de problématiques et d'enjeux. Dans ce second cas de figure, l'opération de qualification du geste routinier s'opère au contact d'une réalité sensiblement différente. Il s'y joue à nouveau un processus qui aboutit au malheur commun, mais cette fois-ci, rapporté à l'appauvrissement du monde, comme on entendra plus loin Arendt l'affirmer. La description de la routine s'inscrit alors sur deux niveaux de réalité. À un premier niveau, la routine s'apparente à une *conduite machinale* : le geste technique semble s'être automatisé sur le modèle de la machine. À un second niveau, la routine transparaît comme une *conduite stéréotypée* : le geste technique s'affirme de manière caricaturale, il paraît représenter ou s'identifier au comportement d'un groupe. Or, ces deux niveaux convergent à l'endroit d'une description pessimiste de la culture en devenir de la classe ouvrière. Le milieu de la grande industrie sur laquelle ce constat prendra essentiellement appui reflète un environnement centré sur des principes d'efficacité où la machine *discipline* des corps en imprimant des cadences par lesquelles se contractent collectivement des routines. Des routines qui, d'une certaine manière, « font » culture en se répercutant

dans la durée entière des quotidiens ouvriers, de l'organisation du travail à la planification des loisirs où règne aussi l'emprise d'un « temps mesuré » (Thompson, 2004). Elles constituent par là une structure d'existence et paraissent sur le mode d'une « seconde nature » à l'échelle d'un collectif.

Mais cette lecture de la routine ne trouve un sens véritable que dans la compréhension du profond mouvement critique qui la porte et reflue pour annoncer un péril pesant sur la civilisation moderne. Un péril qui, en quelque sorte, se concrétise dans une manifeste « angoisse historique » pour le destin des classes populaires (Ricoeur, 2001a). Ce mouvement critique permet d'établir un axe fondamental de distinction où s'oppose l'*habileté professionnelle*, aperçue comme le style typique d'un groupe, à la routine, assimilée alors au simple résultat d'une *discipline* collective fondée sur une subordination qui ressortit aux relations professionnelles caractéristiques du capitalisme industriel. L'habileté technique ouvre distinctement un passage entre le versant privé et le versant public de l'identité du monde ouvrier dans le sens d'une *caractérisation* : elle le représente, pour ainsi dire, au crédit d'un *patrimoine* commun et typique. De ce fait elle constitue un puissant vecteur de reconnaissance et d'estime sociale, à la fois le lieu d'une fierté personnelle et la source d'un orgueil de la culture ouvrière.

C'est alors dans l'objectivation de la force disciplinaire émanant de toute conduite machinale et stéréotypée, donc dans le pouvoir négatif de la routine à gêner ou empêcher la parution d'une habileté stylisée, que se loge un nouveau facteur d'inquiétude, relative cette fois-là à la dimension fragile de la dignité humaine associée à la préservation d'un patrimoine culturel.

L'asservissement et la pauvreté de l'oeuvre

Cette ligne d'inquiétude s'est particulièrement affirmée dans les travaux français consacrés au système technico-organisationnel de la chaîne fordienne structurant l'industrie automobile (Bidet, Pillon & Vatin, 2000). Mais elle se rend déjà visible le long d'une tradition issue de l'antique opposition entre les arts serviles et les arts libéraux. La routine au travail semble alors directement s'associer à la figure de l'asservissement, et, pour le moins, à un « non-art » : à un savoir *inerte*. Engels, cité par Marx, dépeint laconiquement une situation édifiante : « L'esclavage, auquel la bourgeoisie a soumis le prolétariat, se présente sous son vrai jour dans le système de la fabrique » (Marx, *op. cit.*, 427)¹⁴. Au point où domine la parole critique à l'encontre du capitalisme industriel, la routine renvoie l'image d'une dignité irrémédiablement perdue pour le travailleur.

Dans cette perspective, la prédominance du temps chronométré comme principe de mesure et de mise en équivalence du travail humain s'avance comme un facteur de standardisation et d'indifférenciation des savoir-faire contenus dans l'activité. Cette puissante tension normalisatrice et réductrice semble précipiter l'effondrement d'une reconnaissance fondée sur le talent créatif, l'habileté insolite ou la ruse téméraire. Lorsque Friedmann prend pour lieu de réflexion la production de

¹⁴ Proudhon, au sujet des affres de la division parcellaire du travail, fera aussi tonner l'idée d'un emprisonnement : chaque parcelle d'activité devient l'objet « d'une profession particulière de laquelle le travailleur enroutiné, hébété, ne s'échappe plus » (cité dans Friedmann, 124).

masse américaine (et la société de consommation qui l'accompagne – voir *infra* -), l'alarme qu'il émet avec force et insistance sous la question « que devient l'habileté professionnelle ? » s'inscrit pleinement dans cette ligne de préoccupation. Tout en refusant de magnifier l'unité perdue du « métier ancien », geste que véhicule selon lui le conservatisme syndical et corporatif, il plaide pour un « portrait complexe de la dégradation du travail qualifié », mais où le capitalisme industriel de masse américain pourrait bien refléter, au sortir de la guerre, la source d'un autre « mal totalitaire »¹⁵.

C'est au voisinage de ce thème qu'Arendt recoupe bien volontiers les analyses de Friedmann dans la *Condition de l'homme moderne*. Aussi indique-t-elle qu'en « dégageant la force cérébrale » de toute activité de contrôle dans le processus de production et de représentation imagée de la forme ultime de l'objet produit, le dernier stade de l'histoire du machinisme prive le travailleur de la possibilité de confection d'une œuvre. Ce dernier n'aura alors plus pour seule préoccupation que la nécessité contingente de la reproduction de ses forces vitales et il ne disposera plus que de la consommation pour horizon de bonheur. Exclu de la confection poétique du monde, rejoignant par esprit de grégarité les masses populaires de travailleurs abandonnés aux « processus dévorants de la vie », c'est la « désolation du monde commun » qui réfléchit alors le plus exactement l'image de l'appauvrissement d'une existence *asservie* par le travail et *abaissée* à l'état de tâche routinière¹⁶.

Au comble de l'humiliation : la fin des savoir-faire ouvriers et l'assentiment à la soumission

Mais ce second registre d'inquiétude imprimée par la routine recourt aussi à un autre niveau d'analyse, plus familier des sociologues que celui de l'appauvrissement du monde commun thématique par Arendt. En conspirant à la reproduction stabilisée d'un système de domination sociale, la routine contribue à la dévalorisation d'une identité sociale. Tout en ramenant le conflit au premier plan de l'analyse, cette position compose avec un support d'indignation relativement différent. C'est en effet sous le mal, annoncé par l'histoire critique du capitalisme industriel, du *vol*, ou de l'*expropriation du savoir-faire et des habiletés techniques ouvrières*, que la dignité du travailleur vient à sombrer brutalement.

L'analyse de Friedmann est encore une fois éclairante sur ce point. Conformément à ce que nous avons démontré dans la partie précédente, il fait d'abord surgir un premier facteur de dépersonnalisation du travail dans le problème de l'inaccessibilité des outils de production au travailleur. En tant qu'ils relèvent d'une parcelle privée et inviolable du capital, ceux-ci n'offrent plus au travailleur qu'un accès éminemment réduit à l'usage et au savoir (tous deux limités à la fonctionnalité de l'outil). Friedmann remarque aussi que l'extension du processus de spécialisation des tâches, couplée à la sophistication croissante des machines, privent aussi l'ouvrier de la possibilité de fabriquer ou de réparer ses outils. Ainsi précise-t-il que « les machines restent la propriété des compagnies qui les produisent, qui utilisent leurs

¹⁵ Nous nous référons à Friedmann, 1946, 188-196.

¹⁶ Pour les références d'Arendt à Friedmann dans la *Condition de l'homme moderne*, on se reportera aux chapitres sur le *Travail* et sur *L'œuvre* (notamment pp. 193-201) (Arendt, 1994). Sur la question de la désolation de la société moderne à partir d'une lecture d'Arendt, voir Tassin, 1999, ch. III et IV.

propres outilleurs pour les réparer, dépossédant les mécaniciens et autre personnels de l'usine d'avoir accès à ces machines, ne serait-ce que pour les réviser » (Friedmann, 1950, 187). C'est enfin dans l'expropriation de toute puissance imaginative du travailleur que Friedmann, dans la lignée de Marx, semble vouloir dégager le cœur même du malaise. Car précisément, même ce dernier ressort intime de propriété, qui est aussi chez Marx la ressource essentielle de l'expressivité humaine, s'avère soumis, selon lui, à une forme de vol : « nous butons sur un fait capital de l'entreprise privée. La firme qui loue le travail d'un homme, loue en même temps son cerveau. Par suite, toute idée concernant la production et le produit, conçue à l'intérieur de ses murs, est sa propriété » (*ibid.*, p. 271).

Mais, dans la marche de cet argument, un ultime élément finit de liquider la dignité du travailleur. Il amène l'idée qu'au-delà de l'expropriation du savoir et des moyens de production, le travailleur tend à participer de son état de victime en inclinant lui-même à la domination qu'il subit, en faisant montre d'un consentement aveugle à la discipline imposée par un canal oppressif et d'« une passivité étroitement orientée » par « l'emprise du capital », (*ibid.*, 29). La routine représente alors une sorte de refuge à l'aveuglement, en présentant des atours attrayants (une « aisance psycho-physiologique » - Friedmann, *op. cit.* - ou une forme de « sérénité » - Doray, 1981 -) qui irriguent cette disposition à consentir à l'oppression. Placée dans le contexte d'un rapport de force entre des grandes entités collectives, la routine signe alors une défaite : le « territoire ouvrier » est finalement « cerné, encadré, pacifié » (Friedmann, 1950, 45). Friedmann peut même déplorer un désastre aboutissant à la déshumanisation généralisée de la grande industrie car « il s'agit de l'immense majorité des individus. Ceux-là sont vaincus » (*ibid.*, 274).

L'humiliation lacérant les fondements de l'estime sociale ouvrière s'expose ici de manière d'autant plus saisissante que la thématique de l'esclavage reparaît sous un jour profondément cruel et indignant, sur le versant de l'assentiment à la soumission (ou de la « servitude volontaire »). Qu'importe au fond la source du despotisme et de la propension du mal (impérialisme du capitalisme, débordement technologique ou expansionnisme bureaucratique), la routine se présente comme une figure majeure d'aliénation, dans un sens large qui recouvre une « domination intériorisée » et le saccage outrageux d'une identité fondée sur un patrimoine collectif d'habiletés professionnelles¹⁷.

Routines (3). La faillite de l'accomplissement politique de soi

« là gît le problème, *the problem* : comment la démocratie américaine parviendra-t-elle, en demeurant une démocratie, à absorber les intenses, les incessants progrès techniques, sans en faire payer les frais par une large portion des travailleurs ? » (Friedmann, 1950a, 195).

« En reprenant l'exemple même cité par un de ses maîtres, l'Enseignement technique pourrait s'assigner, dès maintenant, comme un de ses principaux mots d'ordre : « Pas

¹⁷ L'expression « domination intériorisée » est empruntée à P. Corcuff dans sa discussion sur les sociologies fondant une critique de la domination (Corcuff, 2000).

d'anthologie de la forge à travers les âges, pour le forgeron ! » Car « le forgeron est aussi ouvrier, travailleur, citoyen, homme » » (Friedmann, 1950b, 47-48).

« Beaucoup d'individus, astreints à des travaux parcellaires et répétés, se sentiraient attirés par des tâches différentes, plus responsables, plus « intellectuelles », et seraient arrachés à la routine où ils se confinent rapidement, s'ils y étaient encouragés par une intégration plus complète (économique, sociale, morale) à une entreprise dont ils se sentiraient membres solidaires, égaux en droits, et responsables » (Friedmann, 1950a, 335).

La routine comme conduite inexpressive

Un troisième péril se laisse alors apercevoir au contact de la notion de routine. Il s'accorde cette fois-là à une perspective dirigée vers, non plus la démission morale entraînée par l'affaiblissement de la volonté et du contrôle de soi, ou encore l'humiliation relative à la perte de reconnaissance identitaire rapporté à l'agir routinier, mais vers la faillite du langage qui menace l'accomplissement politique du sujet. Dans cette considération inquiète, la routine présente un visage inexpressif, ne signale aucune idée, ne consacre aucun langage, elle équivaut à une conscience lénifiée et une parole empêchée, elle porte atteinte à la liberté de penser, ensemble et par soi-même.

Ainsi, l'anthropologie supposée par le modèle Taylorien de l'homme au travail repose en premier lieu sur « l'exclusion de la parole » (Doray, 1981, 79). Le fond obscur de la routine réside en ce qu'elle risque de couper l'homme de ce qui se dégage de la « puissance de la parole » et touche à son pouvoir critique (Ricœur, 2001a, 244). Sous cet angle, elle concourt à grever l'enthousiasme participatif, à anéantir le militant, à affaiblir tout mouvement fondé sur le dialogue social et la recherche du compromis politique, et pour finir, à compromettre l'émancipation citoyenne des hommes. Dans les *Problèmes humains du machinisme industriel*, Friedmann soulève l'idéal d'un ouvrier rendu « sujet dans un milieu d'organisation » (Friedmann, 1946, 271). Il soutient qu'un sens plein est redonné au travail dès lors que les opérateurs disposent des moyens de déterminer le rythme de leurs propres mouvements et de lutter activement contre les inclinaisons dommageables de la rationalisation des gestes de production. L'idéal pointé au niveau du travail cadencé demeure celui d'un « rythme naturel » (Friedmann, 1950a, 220-228) obtenu à la condition d'une réflexivité des travailleurs au plan même de leurs conduites opérantes, s'ils « participent (...) à la critique de leurs mouvements empiriques et aux choix des mouvements rationnels » (*ibid.*).

Le dialogue avec le monde contre le savoir provincial de la tâche parcellaire

Mais la présence du langage au travail est essentiellement rapportée, dans l'œuvre de Friedmann, au problème de la transmission des connaissances techniques et de la généralisation des savoirs face à la prédominance accrue des travaux parcellaires. La parcellarisation des tâches localise et donc limite les connaissances, de sorte qu'elles « n'exigent pas d'apprentissage proprement dit, mais une simple

« mise au courant » de quelques semaines, parfois seulement de quelques jours » (Friedmann, 1950a, 292). Dans cette perspective, et avant d'affirmer sa puissance critique et fondatrice, la langue porte une vocation de partage et d'universalité qui semble combattre le rétrécissement et finalement le provincialisme de la connaissance induits par les effets du machinisme industriel. Friedmann affirme la nécessité d'« éclairer la tâche parcellaire » de l'opérateur des « connaissances scientifiques et techniques indispensables (d'où une extension considérable (...) de l'enseignement professionnel) » de manière à favoriser son ouverture à des finalités moins proches de lui et moins immédiates (*ibid.*, 326 et 350). Cette ouverture est aussi la condition d'un « lien d'intérêt entre l'ouvrier et la collectivité-entreprise et, au-delà (...) la société dont il fait partie » (*ibid.*, 350). Un lien qui finalement, selon Friedmann, serait d'extension maximale au sens où il réussit à unir l'opérateur « à une collectivité dont il se sent, matériellement et moralement, un membre de plein droit » (*ibid.*).

Son court essai sur l'unité de l'enseignement et l'éducation des travailleurs présente une réflexion profondément normative autour de la place de la parole au fondement du lien social (Friedmann, 1950b, 3)¹⁸. L'éducation, qu'il prend ici comme un socle pour « repenser pratiquement le problème des humanités », doit permettre de rassurer et de rendre maître de son destin un homme moderne dont l'environnement est bouleversé par les mutations technologiques (*ibid.*, 5). C'est, selon lui, la condition de ce « qu'exige un développement complet de l'individu et du citoyen » (*ibid.*). En retour, seule la formation des citoyens sur cette modalité exigeante prépare à la « grande mission » qu'est « l'humanisation des techniques » (*ibid.*, 3). La réforme de l'enseignement national qu'il préconise expose clairement le projet d'instaurer une « unité d'esprit » fondée sur le décroisement disciplinaire et l'enseignement ouvert au *dialogue* avec le monde (*ibid.*, 46-47) de façon à « former des citoyens capables d'apprécier, de maintenir et de promouvoir des institutions (...) vivantes et progressives » (1950a, 286). Particulièrement dans l'enseignement technique, où pèse un enjeu puissant dans la considération lucide de la « révolution de l'énergie atomique » et d'une société entièrement assiégée par le « milieu technique », Friedmann affirme la nécessaire intervention d'« éducateurs de la démocratie » capables de « libérer l'intelligence en affermissant le jugement et l'esprit critique » (1950b, 52).

Symétriquement, Friedmann milite pour le déploiement d'une culture démocratique sur les lieux de travail. Il dénonce au passage la *formation sur le tas*, incapable de professer un enseignement d'inspiration humaniste, où guette le dépérissement de « la pensée individuelle, de l'examen critique et du courage civique » (Friedmann, 1950a, 286). Seul un « apprentissage complet, liant des éléments de culture générale et de culture technique » peut libérer l'individu du carcan imposé par la tâche routinière, « si limitée, uniforme, épuisante, qu'elle ne constitue pas, loin de là, un entraînement aux qualités morales du citoyen » (*ibid.* 271).

Déclin de la parole résistante et tristesse ouvrière

¹⁸ Essai qui est écrit dans le constat de la carence d'un projet de loi visant la réforme de l'éducation nationale, et qui reprend quelques thématiques essentielles de *Où va le travail humain ?*

Il reste que Friedmann analyse l'évolution moderne du travail en regard d'un certain déterminisme technique dont le point d'aboutissement est l'établissement d'un rapport *apolitique* entre le travailleur et son nouveau milieu organisationnel et technique. Ce rapport voit prédominer l'existence du geste routinier et l'accoutumance à la tâche parcellaire et répétitive. Friedmann dramatise même la question de l'accoutumance en pointant que le type d'intégration à l'entreprise qui en dépend ne peut pas être participatif, qu'elle reste une modalité d'appartenance déconnectée des enjeux organisationnels et qu'elle finit par laisser dominer chez le travailleur un « sentiment d'étrangéité » relatif à son propre environnement de travail (Friedmann, 1950a, 334).

Friedmann convoque au moins deux registres de la parole afin de dresser son inquiétude sur plusieurs niveaux. Tout d'abord, il déplore l'éloignement d'un modèle de chaîne dite « sociale », où la conversation ordinaire reste permise, au bénéfice d'une forme d'harmonie affective et mentale (1950a, 255)¹⁹. Mais c'est manifestement au niveau du défaut de participation et de négociation dans l'organisation qu'il pointe la plus haute violence relative à la « fermeture du langage » (Ricoeur, 2001b). L'absence de recours au verbe dans le travail d'exécution accoutumé finit par miner toute conscience politique active ; la routine s'accompagne de la résignation à pouvoir s'exprimer, elle conduit au glissement progressif dans le mutisme²⁰. Non seulement l'amorce de toute participation ouvrière à la rationalisation est compromise, mais au-delà, la proportion de ceux qui peuvent résister à ce régime de l'accoutumance s'avère être tragiquement faible : « ces faits, conclut Friedmann, constituent un grave danger pour l'émancipation et la dignité des ouvriers de la grande industrie » (*ibid.*, 333).

Le malaise de la civilisation technicienne, dont le sociologue se fait le témoin, connaît ainsi un apogée au niveau politique de l'organisation du travail. Son *topo* devenu classique sur la monotonie de la tâche routinière peut alors se joindre à la sentence qu'il emprunte à Navel et selon laquelle « il y a une tristesse ouvrière dont on ne guérit que par la participation politique » (*ibid.*, p. 284). Par un geste pour ainsi dire durkheimien, il associe, par l'opérateur de la monotonie, la dimension du social avec celle du moral : le travailleur finit par être plongé dans une mélancolie individuelle qui se transpose dans une asthénie collective, un délitement du lien social et finalement, une impossible intégration totale à la société du machinisme industriel. Sa ligne de pensée se retrouve aussi, symétriquement, dans une note importante d'*Où va le travail humain*. Il y énonce, d'une manière très engagée, les conditions d'une intégration pleine et solidaire de l'homme à son milieu technique. Ces conditions supposent un ouvrier qui, selon ses mots : « à sa machine, reste un militant ». Aussi

¹⁹ Friedmann avance ainsi une conception classique de l'analyse du langage au travail où celui-ci est d'abord entrevu sous l'angle de la « parole proscrite ». Sa démarche annonce aussi un courant sensible au rôle de la parole dans la survie psychique de l'opérateur en tant que personne (voir par ex. Teiger, 1995).

²⁰ Friedmann distingue toutefois un *mutisme intentionnel*, qui demeure une forme de résistance ouvrière, de la *disposition au mutisme* acquise dans l'expérience du travail routinier. Cette première résistance, que Friedmann juge toutefois très minoritaire, est un « refus de libérer un potentiel professionnel » et une « abstinence volontaire de penser » par mesure contestataire (*ibid.*, p. 334). Toutefois, selon lui, ces deux formes consacrent la défaite du dialogue et par là l'évanouissement d'une possible « réforme sociale » dans « l'intérêt des masses ouvrières » (*ibid.*).

appuie-t-il sa démonstration en donnant le témoignage des expériences « communautaires » qui se sont multipliées après la Libération, où « l'ouvrier participe réellement à la gestion et sait pourquoi et pour qui il augmente son rendement (...) et où l'intégration peut être alors pleinement obtenue » (*ibid.*, p. 335).

3. LA ROUTINE ET LE PROBLÈME CAPACITAIRE

La routine comme faille du capitalisme industriel

Que la revendication d'autogestion soit un point auquel aboutit une critique de la routine finit d'exprimer ce que réclame en creux l'anthropologie capacitaire au fondement de la notion de travail chez Marx, dont on a supposé l'influence sur les courants majoritairement humanistes et/ou critiques de la sociologie du travail. Elle indique, dans la continuité des deux premiers niveaux d'examen critique visant la routine, l'un sur la chute du contrôle de soi qu'elle provoque et son déficit supposé d'autonomie, l'autre sur l'expropriation de ce qu'elle met en œuvre et son excès supposé de discipline, que l'état d'inexpressivité auquel le geste routinier conduit s'oppose à toute participation active à la production. L'anthropologie capacitaire de Marx est confirmée pour soutenir l'idéal de dignité relevant d'une cité communiste où s'épanouissent la singularité des talents créatifs et la polyvalence des individus au travail (Dumont, 1985), elle concourt en profondeur à la mise en perspective de la reconstruction d'un espace consacré par la liberté d'expression.

Bien que Marx place le modèle de cette cité hors la nécessité de principes d'équivalence entre les hommes, soit, de morale et de justice, les conséquences de son idéal n'apparaissent pourtant qu'à la lumière de son opération critique dirigée à l'encontre des injustices du monde capitaliste dans sa composante industrielle et marchande (Boltanski, 1990, 204-212). Il y a bien chez Marx, fût-ce derrière un lexique anti-moraliste qui tente d'éviter le registre topique de la justice (Hoarau, 2004), une théorie de la justice dont la particularité a été mise au jour par Elster (Elster, 1986 ; Boltanski, *ibid.*)²¹. La déconsidération tant de la juste rétribution que de la pleine réalisation du travail (renvoyant à un « besoin d'activité créatrice »), sont les maux prééminents qui émanent du système industriel capitaliste. Mais pour que la perspective ouverte par l'anthropologie capacitaire de Marx permette de révéler ces injustices, encore fallait-il identifier la souffrance des hommes à l'épreuve des failles de ce monde. La routine constitue précisément, dans cette perspective, une épreuve puissante par laquelle se tisse un nœud de souffrance allant de la douleur intime à la peine collective, et par laquelle l'analyse a pu convertir l'ennui en aliénation, refléter un mal quotidien dont l'entaille contient une profondeur historique.

La brisure des axes de reconnaissance

Mais, même sous l'identité du mal, nous avons vu que la routine paraît sous diverses manifestations. La sociologie du travail, à l'image de l'œuvre composite de

²¹ Ce lexique reste polarisé d'un côté sur l'idée d'incongruité de l'autre sur l'idée de force, les deux pôles donnant un appui descriptif à la thèse de la dépossession dérivant du rapport d'exploitation.

Friedmann, en ouvrant divers angles d'approche, a pu lui donner plusieurs formes de réalisme qui, chacune, contribue à retirer à l'homme une parcelle de son humanité et donc, en définitive, à fragiliser l'idéal d'une commune humanité. Aux trois niveaux envisagés, l'analyse de la routine dévoile aussi les axes critiques majeurs qui se sont développés, surtout dans l'après-guerre, à l'encontre du taylorisme et des principes fordistes d'organisation du travail. Dans sa figure de l'attraction du *home* et du défaut d'expérience, elle renvoie à la *rigidité relative à l'inscription dans un poste ou un statut* ; dans sa figure d'appauvrissement de son ouvrage, elle renvoie à la *déqualification du métier* ; dans sa figure ultime du déclin de la parole (critique) elle renvoie à *l'impossibilité d'un modèle de participation collective* dans l'organisation du travail.

Chaque élan critique soutenu par la description de ces maux de la routine semble converger vers un point relatif au bon gouvernement de l'homme au travail puis refluer sur trois axes de reconnaissance de la réalisation de soi au travail. Ce point de convergence, constitué par la critique du despotisme industriel, de son « oppression domestique » et de sa « discipline de caserne » (Périlleux, 2000), a été conséquemment thématiqué par la sociologie du travail d'après-guerre et, plus largement, par les courants contestataires participant de la « critique sociale » (Boltanski et Chiapello, 1999). Il acquiert dans l'analyse une intensité toute particulière au niveau des deux gouvernements fragilisés du corps et de la technique, dont la propriété et l'usage finissent, par l'entremise de la routine, par échapper totalement à l'homme.

Mais cette intensité se diffuse aussi en éclairant la brisure des axes de reconnaissances qui, depuis la valorisation marxiste de la création (très étroitement apparentée au concept de production), aboutissent à faire de la *réalisation de soi* un centre puissant d'existence et de dignité de la personne (Périlleux, *op. cit.*, 186). La réalisation de soi est livrée, dans l'analyse morale du geste technique routinier que nous menons, en trois lieux de reconnaissance publique de la personne du travailleur : le lieu de l'autonomie garantissant une mobilité professionnelle, sociale et spatiale ; le lieu de la préservation d'un patrimoine commun d'habiletés où se sauvegarde la mémoire d'une propriété partagée extensible au niveau d'une condition historique ; le lieu enfin de l'autogestion (voire de la cogestion) où peut être assumée pleinement une participation collective aux politiques de l'entreprise. Si la routine affecte le travailleur en le désarmant, chacune de ces réalisations, où se rend possible une reconnaissance publique de soi, ouvre un faisceau d'attestation de *capacités* personnelles manifestement déconsidérées ou éludées par le mode d'exploitation du travail supposé par le capitalisme industriel.

La routine dans le « tournant interprétatif » des sciences sociales

Il n'est donc pas surprenant que ces faisceaux d'affirmation et de reconnaissance de la personne soient mobilisés par les mouvements critiques des années 70, puis dans le discours de management des années 90 (Boltanski et Chiapello, *op. cit.*). Mais si l'idéal d'une rupture des routines du travail traverse alors ces courants (*ibid.*, 258), il se mêle à cela un travail de rehaussement du concept même de routine permis notamment par une percée, initiée à la fin des années 80, des

approches sociologiques de l'action (Pharo et Quéré, 1990). Loin d'être rabattue sur des perspectives critiques où elle représente un principe despotique de gouvernement de l'action, la routine s'affirme alors comme une composante possible de cette action, un facteur de son émergence, voire un élément de sa singularité.

Pour une part, le texte qu'A. Strauss consacre à la routine éclaire très directement cette évolution qui la place en deçà de sa perversion despotique pour l'amener jusqu'au niveau de l'action innovante. L'axe de reconnaissance que soutient la routine repose sur l'idée qu'elle se présente en fait comme une solution à des problèmes antérieurs et comme un « tremplin pour des actions nouvelles importantes » (Strauss, 1994). Elle transforme la perception et fonde des valeurs pour redéfinir l'équilibre ou l'ordre des coordinations interhumaines, tout en inclinant à devenir « un procédé standard opérationnel » dont la « charge symbolique peut perdre de sa force et de son aura » dès qu'un « public informé et intéressé » en estime négativement la signification et les produits (*ibid.*). La routine, quand elle ne sombre pas dans un « trop grand attachement aux automatismes », se transforme alors en créativité puis en innovation capable de se charger d'un symbolisme et de paraître alors comme un « style » dont la justesse pourra faire l'objet de « vives discussions » (*ibid.*). A. Strauss insère aussi la routine dans une analyse de l'interprétation de l'action. Qu'elle soit entendue comme une orientation coercitive et oppressive n'est plus qu'un sens qu'elle peut prendre parmi d'autres et qui se divulgue dans une certaine situation d'interaction. Et c'est finalement au prix d'un tel mouvement, celui qu'esquisse plus généralement le « tournant interprétatif » des sciences sociales (Thévenot, 1995), qu'il est désormais possible de reconnaître quelques formes de bienfaits rattachés à la conduite routinière.

Les approches françaises de sociologie du travail des vingt dernières années, imprégnées des idées critiques concernant la civilisation technicienne et la division scientifique du travail, mais renouvelée par la problématique de la flexibilité organisationnelle et l'analyse des compétences mobilisées dans l'action, ont aussi pointé l'existence de ces bienfaits. Le halo d'inquiétude qui cerne la notion de routine en fut partiellement dissipé. Mais ce déplacement vers un apaisement a demandé un mouvement violent par lequel l'identification des logiques de la régularité fondant l'approche sociologique prédominante du geste technique routinier a dû s'inverser dans une herméneutique de l'action où la routine s'envisage comme sens et compétence impliqués dans un ajustement continu au monde. Ce déplacement a été d'autant plus notable qu'accompagnant un vaste mouvement de tertiarisation des activités, la disponibilité attentionnelle du travailleur s'est déplacée sensiblement de la prescription de la tâche vers le service au client, le contrôle en périphérie du système productif ou la surveillance sur écran d'ordinateur (Joseph, 1994 ; Bidet, Pillon et Vatin, 2000). En quelque façon la conception analytique de la routine s'est dissociée de l'idée d'une action réglée par l'habitude pratique ou par l'instruction technique (Conein, 1997) ou encore par la contrainte bureaucratique.

4. L'HORIZON POSITIF DU GESTE ROUTINIER

Bienfaits de la routine. (a) L'acquisition des compétences et l'innovation comme fruit

Ce renversement de perspective prend donc appui sur un constat soulignant la compatibilité de la routine avec une sémantique de l'action. Il apporte corrélativement de nouveaux traits descriptifs à la phénoménalité du geste routinier : bien qu'il en soit proche en apparence, il ne peut plus être réduit à une régularité immuable, au machinal, ou au réflexe. Il suggère plutôt une continuelle évolution, s'ancre dans une dynamique individuelle d'ajustement et, par là même, peut conduire à l'interprétation d'une intentionnalité qui l'oriente. De fait, la routine se place sous le jour d'un tout autre réalisme : elle atteste de *l'acquisition individuelle de compétences situées*, mais elle s'oriente aussi positivement du côté de l'ingéniosité et de la disposition continuelle au changement. Elle semble alors considérablement apaiser les inquiétudes que les vecteurs critiques et humanistes avaient massivement institués en soutenant des formes de mobilité et d'évolution rapportées à une autonomie préservée, en favorisant la composition de diverses habiletés capables de fonder une estime sociale, et enfin, en manifestant des formes d'expressivité qui peuvent endosser une dimension publique.

L'examen analytique de la routine tend alors à s'écarter du problème de l'inclination au mal dont serait porteur le capitalisme industriel, et il semble ouvrir plus distinctement l'énigme du savoir-faire dont la création reste un moteur flou et miraculeux. En conférant une structure souple et évolutive à l'activité technique, la routine se trouve projetée dans le camp de la tâche effective plutôt que dans celui de la tâche prescrite. Au-delà, et partant de sa valorisation comme « tour de main » et comme « ficelles du métier », elle devient un facteur crucial de la compréhension des processus d'innovation et de la métamorphose des collectifs (Joseph, 2004). D'une certaine manière, la sociologie du travail se met alors à témoigner en faveur d'une dignité retrouvée du travailleur qui endosse doublement le visage volontaire de l'acteur et la figure prodigieuse du créateur. Cette sociologie converge aussi vers une psychologie du travail attentive au regard propre du sujet sur la diversité des éléments significatifs de son activité, afin de donner accès à une dimension supposée inobservable d'un point de vue extérieur (Clot, 1995). Par la « description intrinsèque » de son cours d'action, le sujet laisse apercevoir une « infinité de processus interprétatifs » (Pinsky cité dans Clot, 1995, 210), « une création continue centrée sur l'acteur et débordant systématiquement les prescriptions de l'organisation » (Theureau et Pinsky cités dans Clot, 211, *ibid.*).

Cependant, la mise en œuvre de l'interprétation dans l'activité au travail situe au creux de tout savoir-faire acquis la conscience responsable qui oriente l'agir par ses choix et pose la question de l'ajustement à autrui, de la coordination ou, pour le dire autrement, du *quoi faire ensemble*. Sensible aux contingences, mêlée à l'indécision mais tâtonnant vers la justesse de l'agir, la routine semble déjà se tourner vers la *liberté d'expression* sans revêtir la seule apparence de l'improvisation fortuite et heureuse. Au plan le plus schématique, l'approche induite par le tournant interprétatif se divise alors entre les deux niveaux articulables de *l'acquisition* et de la *libération* qui semblent baliser, chacun à sa manière, la double dimension des bienfaits identifiables à la routine. Sous le regard sociologique, c'est communément sous

l'aspect de l'agir créatif et du fait résistant que ces bienfaits s'attestent, en s'accordant, du reste, une certaine correspondance entre eux.

Bienfaits de la routine. (b) La confiance assurée et la libération du sujet comme horizon

Au fil de ce parcours, il se profile donc un second accès descriptif à la routine où se considère un bienfait, placé cette fois-là dans l'horizon de la libération du sujet. Elle s'y montre de manière basique dans l'apaisement et la sérénité du geste routinier et la concordance de cet état avec l'idée d'un délestage salutaire du corps et de la volonté. De sorte que sur un niveau moral, la routine renforce un axe de valeur fondé sur l'idée de *persévérance* dans l'action propre et de *fidélité* en regard d'autrui. La routine est, nous montre A. Giddens, pourvoyeuse d'assurance, elle structure les personnalités comme les institutions (Giddens, 1987). Au plan de l'individu, elle « met en jeu une sécurité ontologique basée sur l'autonomie du contrôle corporel » dont la moindre atteinte soulève une angoisse profonde, liquide l'estime de soi minimale et finit par ruiner tout sens de l'initiative (*ibid.*, 109-113)²².

La routine apporte ici une essentielle contribution au lien fiduciaire fondant différents registres de rapports sociaux. Elle équipe par là des environnements complexes de travail fondés sur l'interdépendance où « les automatismes jouent (alors) un rôle déterminant en matière de multiactivité » (Datchary, 2004). Toutefois, le bienfait de la routine présuppose et passe, pour commencer, par la dimension du repos. Un repos dont les vertus de restauration ne résultent pas d'un sommeil qui coupe l'individu du monde, mais d'un savoir « s'économiser » (Bidet, 2001) qui, à contrario, l'ouvre au monde dans la mesure où il *libère l'attention* non seulement de l'affairement aux tâches répétitives, mais aussi d'une interrogation perpétuellement relancée sur les intentions mutuelles de coopérer (Reynaud, 1998). C'est là que repose, sur le socle d'une relâche attentionnelle permise par la routine, la préservation d'une conscience lucide capable de désancrer l'activité de son contexte et d'orienter l'action vers des « formes d'efficience » (Leplat, 1988).

On peut considérer ici un point de croisement avec une tradition sociologique qui souligne des lieux de résistance ouvrière, non pas celles que symbolisent les grandes luttes syndicales, mais celles qui s'incarnent dans l'affrontement diffus qui prend place dans les pratiques quotidiennes du travailleur. La routine peut bien s'apparenter alors à une forme d'efficience, détachée du profit ou de l'efficacité productive, dont la visibilité trace une ligne tactique de résistance et souligne une culture du quotidien dont le héros est l'homme ordinaire (Certeau, 1990). Ce faisant, elle éclaire l'axe moral que nous avons tracé autour de la notion de persévérance : elle traverse l'histoire des administrations fonctionnaires et des usines en reflétant un « style de résistance morale », une « éthique de la ténacité (mille manières de refuser à l'ordre établi le statut de loi, de sens ou de fatalité) » (*ibid.*, 46).

Mais on le voit, si les routines potentialisent une résistance, cette éthique se situe déjà dans une étroite connexion avec une théorie de l'action portée vers

²² La question de la liberté est d'autant plus présente chez Giddens que sa réflexion sur les « situations critiques » menaçant ou défaisant les routines quotidiennes s'appuie sur le témoignage de la réalité des camps nazis rapporté par B. Bettelheim dans *Le cœur conscient*.

l'offensive et la dissidence puisqu'elle dispose d'un répertoire de « coups », qu'elle enclenche une dynamique fondée sur l'effet de surprise, qu'elle suppose enfin une virtuosité technique où rayonne une « *métis* professionnelle » (Cornu, 1991 ; Schwint, 2005). Et la description sociologique de l'excellence engagée dans ces arts d'exécution éclaire la transposition d'une éthique de la ténacité à une politique de la résistance qui secrète une forme précieuse de liberté. C'est en ce sens qu'Arendt peut souligner que « les arts d'exécution présentent une grande affinité avec la politique » et faire du concept de liberté un attribut de l'agir ensemble plutôt que de la volonté et du libre-arbitre (Arendt, 1995, 200).

5. LE NOUVEAU CONTEXTE MANAGÉRIAL ET LA ROUTINE (RECONNAISSANCE ET INSTRUMENTALISATION)

L'émergence d'un mal relatif à l'instrumentalisation de la routine dans les politiques néo-libérales de management

Mais peut-on en conclure que cette orientation de l'analyse sociologique, accompagnant une requalification de la notion de routine, l'a conduit à perdre les appuis critiques et normatifs qu'elle fonda au cours des périodes précédentes ? L'écriture sociologique s'est-elle rassérénée au simple résultat de ce rehaussement de la dignité du travailleur attestée dans la reconnaissance de compétences d'ajustement et de capacités de résistance aux situations de travail ? Certes non, l'écriture sociologique sur le travail ayant même retrouvé simultanément une tonalité très inquiète, principalement à l'épreuve d'une « métamorphose de la question sociale » (Castel, 1994) et de « l'avènement d'un nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, *ibid.*)²³. La réflexion sur la routine au travail n'a pas échappé à ce nouveau virage inquiet.

En nous replaçant au plan schématique des deux niveaux de l'acquisition et de la libération qui balisent la question des bienfaits de la routine, on discerne dans l'analyse sociologique, et notamment celle du travail, un mouvement de réticence à joindre ces deux niveaux. Cette jonction, comme nous l'avons entrevu plus haut, ferait de l'acquisition d'un savoir fondé dans l'expérience routinière une condition essentielle pour permettre une liberté d'agir ensemble et de créer²⁴. Or, la sociologie du travail et des organisations semble *pour partie* accréditer la thèse de l'acquisition mais pas celle de la libération : la routine tend à y figurer uniquement comme une compétence pragmatique, dynamique et située. Par contre, la réflexion sociologique ne se dégage pas de la question de l'émancipation du travailleur : sa libération s'avère

²³ Inquiétudes culminant aux deux pôles apparentés de l'exclusion du marché de l'emploi et de la barbarie des nouvelles formes managériales, là où les « tensions de la flexibilité » et l'exaltation de l'autonomie individuelle accompagnant les innovations organisationnelles (Périlleux, *ibid.*) semblent induire une intensification pathogène de l'activité (Cartron & Gollac, 2006), des pressions insidieuses et faussement libératrices (Le Goff, 1999) et finalement des menaces de relégation (Veltz, 2000).

²⁴ En rapprochant à nouveau la question de la routine du problème philosophique de l'habitude, cette association qui nous conduit de la question de l'acquisition à celle de la création aboutit dans les parages de la thèse de Ravaisson qui fait de l'habitude un noble moyen d'apprentissage, donnant au désir une continuité et à la grâce, une promesse (Ravaisson, 1997).

hautement problématique et semble rester hors d'atteinte. De ce point de vue, les conceptions héroïques du quotidien et de l'ordinaire ont finalement produit davantage une esthétique de la lutte active qu'une pragmatique de la libération.

Il est remarquable que le premier volet de l'acquisition semble même venir contrarier l'avènement du second. Ce qui pousse à ce constat repose sur le fait que la reconnaissance d'un savoir routinier capable de s'ajuster à des situations hétérogènes puisse s'inscrire finalement dans la perspective managériale des organisations contemporaines et soit *mis au service* des forces dont recèle ce nouvel esprit du capitalisme fondé sur les valeurs de l'autonomie, de la mobilité et des compétences souples. Une thèse importante soutient, dans cette perspective, que la structure normative et impersonnelle du marché s'est massivement substituée au type d'autorité bureaucratique rattachée au taylorisme, en introduisant dans l'entreprise des ressorts de domination dont on pourra retenir la qualification de « domination douce » (Courpasson, 1997). Cette substitution a supposé l'intervention d'une action managériale médiatrice qui devait se rapprocher des « activités locales et informelles » et notamment routinières (sans que la routine ne s'unisse pleinement à l'habillage verbal du discours managérial), afin de compenser la disparition du contrôle taylorien qui avait « laissé les pratiques dans le flou » (*ibid.*). Sous l'euphémisme de « domination douce » réside tout le travail de l'analyse sociologique censé dévoiler la nature inquiétante de cette action managériale, cachée derrière le jour positif qui éclaire des déclarations de principe convergeant essentiellement vers l'idéal moral de l'autonomisation du travailleur.

Les propriétés positives de la routine, que les sociologues ont par ailleurs largement contribué à mettre en évidence (à la fois sa nature pragmatique, son potentiel de savoir-faire local et coutumier et enfin son inclination à des formes de régularité raccordées à une éthique de la ténacité), ont été largement récupérées dans cette réponse managériale adressée à la crise économique et à la faillite de la fonction intégratrice de l'entreprise. La notion de routine, replacée sur cet arrière-plan qui l'écarte de la simple figure d'un agir terne et rigide, s'accorde alors désormais pour partie avec une idéologie libérale de l'individu autonome. En ce sens, elle a contribué à l'étayage de l'équipement descriptif du discours managérial sur les domaines par lui valorisés de « l'individualisation des compétences de l'opérateur » et de « l'identification individuelle à des valeurs communes ». Du côté de la critique sociologique, l'argument d'une instrumentalisation des aspects positifs de la routine a été alors avancé en deux temps et sur deux plans distincts.

D'abord les sociologues du travail ont pu souligner la malignité des politiques de « management participatif » et de « cercle de qualité ». La routine et un ensemble de savoir-faire considérés comme tacites et informels y deviennent l'objet d'un travail d'exhumation et de mise en commun par la parole (sous couvert idéologique d'une intégration du travailleur permise par la démocratisation de son lieu de travail) (Borzeix et Linhart, 1988). Ces savoir-faire sont alors ramenés à des codifications pouvant faciliter les objectifs de productivité, sans qu'en amont ne se pose la question du contrôle des pratiques discursives (Dejours, 1998). Sur cette base d'analyse, cette politique participative finit par se retourner contre son objectif avancé d'autonomisation des travailleurs car elle expose le noyau de résistance dissimulée dans le savoir-faire au jour de la transparence informationnelle et tend finalement à

anéantir les parcelles d'autonomie acquises informellement, qui, désormais, seront vidées de « leur contenu subversif en se *légalisant* » (Borzeix et Linhart, 1988, 52).

Une seconde analyse critique pointe la prétention du discours managérial à mettre la routine au service d'une politique de « culture d'entreprise ». Partant de l'idée qu'elle offre un aspect coutumier partageable, elle renforcerait chez les employés l'identification symbolique à un « trait communautaire » et les sentiments d'adhésion et de loyauté favorisant l'implication personnelle. Mais, envisagée sous un angle critique, cette politique managériale a été associée à une inquiétante opération d'inspiration communautariste, consacrant le « mythe de l'homogénéité culturelle » (Crépon, 2001), invitant par ailleurs à une politique de l'hospitalité conditionnelle (voire discriminatoire) sacrifiée à la domination d'une culture locale déterminée, et conduisant pour finir à effacer dans l'entreprise les différences entre les identités collectives qui assuraient auparavant le moteur du progrès social²⁵. L'instrumentalisation de la routine est alors un moyen de consentir au mésusage du politique, d'accepter un gouvernement qui tend à légitimer une organisation du travail qui ne soit pas fondé sur le ressort démocratique du conflit. Sur ce trajet interprétatif ouvert par la sociologie critique, la routine participe d'un outillage symbolique visant essentiellement la cohésion, la ritualisation et la « mobilisation en surface » des travailleurs, régissant un lien d'appartenance par un « jeu de représentations » plutôt que d'argumentations et par un effet de « fascination » plutôt que par le consentement éclairé, au risque de « plonger (le personnel) dans l'anomie si les régulations de l'entreprise ne changent pas en profondeur » (Tixier, 1988, 623-627).

C'est donc sur la voie d'une compréhension de ce changement de normativité intégré aux nouvelles formes managériales d'organisation du travail que la réflexion sociologique donne à entendre la persistance du fond ténébreux sur lequel repose la notion de routine. Son élévation au voisinage des catégories de l'action, quasiment au niveau d'un *acte significatif*, n'a pas véritablement résolu le problème moral qu'elle posait, et ce, d'autant moins que l'analyse tend, dans un mouvement inverse, à la rabattre et la traiter comme un moyen au service de stratégies managériales dont le discours sournoisement émancipateur masque l'avènement de nouvelles sources d'oppression. Car c'est en réalité sur une fêlure plus profonde que se joue ce problème, à un niveau où le monde du travail s'envisage sous l'angle de la souffrance morale et de la fragilité politique qui compromettent l'institution d'un véritable agir en commun.

Le rôle de la routine dans le vacillement de la chose publique (retour sur l'écriture inquiète)

Pour viser l'identification des biens communs mis en jeu sur le plan moral par le geste routinier, il a fallu descendre au raz de sa phénoménalité afin de saisir les formes mêmes de réalisme traitées par les descriptions sociologiques. Ces descriptions montrent en premier lieu la fascination du vide, l'existence hébétée et démissionnaire secrétées par la routine quotidienne, c'est-à-dire son inclination à l'ensommeillement,

²⁵ Pour un point exhaustif sur ce type d'écueil pointé par les sociologues, voir Stavo-Debauge, 2006.

au machinal et à l'inexpressivité. Mais plus gravement, elles annoncent aussi, sous l'angle désormais grand ouvert du subir, l'ouverture faite à l'asymétrie où peut se loger une violence et d'où peut dériver l'oppression qui participent au sort injuste que l'entreprise moderne réserve à ceux qu'elle emploie. Dans l'oppression et la résignation d'un agir commun réduit à des actes routiniers, on touche à un problème capable d'affecter la chose publique et de remuer l'histoire collective. Le franchissement de ce degré de gravité, allant jusqu'au stade d'une injustice accablant des travailleurs, permet de comprendre comment et pourquoi les vecteurs d'indignation qui alimentent classiquement la littérature sociologique font irruption. Or, on a vu que ces vecteurs d'indignation influent notoirement sur l'opération de codification de la réalité, c'est-à-dire sur la mise en forme des catégories descriptives du geste technique au travail. Ces catégories ont donc tendance à être tirées vers des référents qui surplombent le simple vécu temporel de l'expérience vive de la routine. Sous un angle d'appréhension plus large, on pourrait dire que l'analyse sociologique continue alors à faire prévaloir les enjeux publics posés par la « question sociale » au dépend de l'exploration pour elle-même de « l'épaisseur concrète des activités de travail » (Bidet, 2002).

G. Friedman fut un témoin singulièrement concerné par les barbaries du XX^e siècle dont un apogée, décrit par Arendt sous les traits de la « banalité du mal » (Arendt, 1991), consiste en la perversité radicale d'une organisation bureaucratique capable de soutenir un État criminel, au prix dramatique du fléchissement des capacités de l'homme au discernement moral. L'horizon inquiétant de l'oppression des mécanismes bureaucratiques, si présent dans la sociologie du travail (Gorz, 1973), dont le mal confine à la totale déresponsabilisation de l'individu, fait massivement irruption dans l'analyse de Friedmann du geste technique au travail. L'ordre organisationnel qui prédomine dans l'industrie reflète un déterminisme problématique d'un point de vue moral dans la mesure où il se rend fautif d'être le complice d'une spoliation sur le fond crépusculaire d'une humanité résignée qui s'éteint. Le travailleur, quand à lui, endossant la normalité du geste routinier, se présente justement au point décrit par Arendt : parce qu'il est « effroyablement normal », il reste une victime infiniment susceptible de participer à l'avancée du mal et de basculer du côté de la culpabilité quand bien même il échappe à toute volonté perverse de nuire²⁶.

Apaisant l'inquiétude levée par ce regard critique de la sociologie, un pan entier de la réflexion sociologique s'est tournée vers la question de l'interprétation engagée dans l'agir individuel. L'implication de la routine dans l'activité *in situ* demande alors une considération pour les dynamiques d'ajustement qu'elle peut soutenir, induisant un rehaussement de la dignité du travailleur envisagé à l'aune de capacités réparties sur les deux niveaux (liés) d'estime que sont la résistance à l'ordre organisationnel et l'invention dans les manières de faire. C'est grossièrement par ce cheminement que la routine a semblé être enrôlée par la littérature sociologique dans la spécification de certains bienfaits collectifs. C'est aussi par là que cette littérature a préservé un certain héritage marxiste, beaucoup moins en tant que schéma de pensée ou en tant qu'idéologie de conquête, qu'à travers le fait de rejouer l'anthropologie

²⁶ Pour une analyse des approches de la culpabilité, nous renvoyons à l'essai de N. Sarthou-Lajus (2002).

capacitaire de l'homme au travail que Marx a dressé en contrepoint d'un malheur édifié dans le dessaisissement de soi.

En admettant, à travers cette « histoire de l'écriture inquiète » des sciences sociales, une parenté de principe entre inquiétude et écriture, des jalons d'enquête se forment dans la direction d'une mise en rapport entre ce qui documente une « prise de position publique » (au sens de *ce* qui donne prise) (Stavo-Debaugé, 2003) et les modalités subtiles de résurgence de cette position dans une constellation plus ou moins vaste de modalités narratives. À mesure qu'elle tend vers l'inquiétude, l'écriture sociologique, là est son moteur, finit par témoigner plus ou moins directement du vacillement de la chose publique et des menaces pesant sur elle comme autant de sources de fragilisation ou d'anéantissement. Sa position prend alors prise à plusieurs niveaux : elle ne reflète pas simplement l'obscurcissement de l'esprit du temps ou la représentation d'un « état de société », mais aussi la présence profonde de « grammaires » politiques de la chose commune » qui « soutiennent les constructions institutionnelles aussi bien que les façons de faire en public » et « ont aussi laissé leurs empreintes sur les catégories d'analyse des sciences sociales » (Thévenot, 2004). Notre enquête sur la routine s'avère être, de fait, davantage qu'un simple itinéraire de sens. Elle espère relever les empreintes de ces grammaires politiques dès l'opération de codification des données observées et jusqu'à leur intégration lointaine à des couches idéologiques. Elle s'inscrit aussi dans un angle de vigilance venant de toute démarche comparative qui s'interroge sur le caractère transposable des notions dont elle fait l'usage.

Bibliographie :

Arendt, A., 1991, *Eichmann à Jérusalem*, Gallimard, Paris.

Arendt, A., 1994, *Condition de l'homme moderne*, Clamnn-Levy, coll. Agora, Paris.

Arendt, A., 1995, « Qu'est-ce que la liberté ? », in *La crise de la culture*, Gallimard, folio-essais.

Bidet, A., 2001, « Le travail et l'économie, pour un regard anthropologique », *Sociologie du travail*.

Bidet, A., Pillon T. & Vatin, F., 2000, *Sociologie du travail*, Montchrétien, Paris.

Biziou, M., 2003, *Adam Smith et l'origine du libéralisme*, PUF, Paris.

Boltanski, L., 1990, *L'amour et la justice comme compétences*, Paris, Métailié.

Boltanski, L., & Thévenot, L., 1991, *De la justification*, Paris, Gallimard.

Boltanski, L. & Chiapello, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Borzeix, A. & Linhart, D., 1988, « La participation : un clair-obscur », *Sociologie du travail*, 1.

Breviglieri, M. & Stavo-Debaugé, J., 2004, « Les identités fragiles. La « jeunesse » et l'« immigration » sous des regards sociologiques », in Cicchelli-Pugeault, C., Cicchelli, V. & al., *Les jeunes. Liens, risques et participation*, PUF, Paris.

Canguilhem, G., 1947, « Milieu et normes de l'homme au travail », *Cahiers internationaux de sociologie*.

- Cartron D., Gollac M., 2006, « « C'est quand même un peu violent ! » À propos du difficile passage de l'indignation à la critique dans les entreprises néo-libérales », in M. Breviglieri, C. Lafaye et D. Trom (dir.), *Sens critique, sens de la justice*. Paris, Économica.
- Castel, R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.
- Clot, Y., 1995, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Éditions La Découverte, Paris.
- Conein, B., « L'action avec les objets. Un autre visage de l'action située ? », in Conein, B. et Thévenot, L., (dir.), *Cognition et information en société*, Raisons Pratiques n° 8, 25-46.
- Corcuff, P., *Philosophie politique*, Nathan, Paris.
- Cornu, R., 1991, « Voir et savoir », in Chevallier, D. (dir.), *Savoir-faire et pouvoir transmettre*, Paris, Éditions de la MSH.
- Courpasson, D., 1997, « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, n° 1.
- Crépon, M., 2001, *Les promesses du langage*, Paris, Vrin.
- Datchary, C., 2004, « Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail. Le cas d'une agence de création d'événements », *Réseaux*, 125.
- Dejours, C., 1998, *Souffrance en France*, Paris, Seuil.
- Doray, B., 1981, *Le taylorisme, une folie rationnelle ?*, Dunod, Paris.
- Descartes, 1953, *Méditations métaphysiques*, Paris, Gallimard « Pléiade ».
- Dumont, L., 1985, *Homo aequalis. Genèse et épanouissement de l'idéologie économique*, Paris, Gallimard.
- Durand, C., 1978, *Le travail enchaîné*, Éditions du Seuil, Paris.
- Elster, 1986,
- Ferguson, A., 1992, *Essai sur l'histoire de la société civile*, PUF, Paris.
- Friedmann, G., 1946, *Machine et humanisme. Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris.
- Friedmann, G., 1950a, *Où va le travail humain ?*, Gallimard, Paris.
- Friedmann, G., 1950b, *Pour l'unité de l'enseignement : humanisme du travail et humanités*, Armand Colin, Paris.
- Friedmann, G., 1966, *Sept études sur l'homme et la technique*, Éditions Gonthier, Paris.
- Friedmann, G., 1970, *La puissance et la sagesse*, Gallimard, Paris.
- Gorz, A., 1973, *Critique de la division du travail*, Paris, Éditions du Seuil.
- Hoarau, J., 2004, « Marx Karl », in Canto-Sperber, M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, tome 2, 1205-1213.
- Joseph I., 1994, « Attention distribuée et attention focalisée : les protocoles de la coopération au PCC de la ligne A du RER », *Sociologie du travail*, 36.
- Joseph, I., 2004, *Météor. Les métamorphoses du métro*, Paris, Économica.
- Lafontaine, C., 2005, « Les racines américaines de la *French Theory* », *Esprit*, 311.
- Le Goff, J.-P., 1999, *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, Éditions La Découverte.
- Leplat, J., 1988, « Les habiletés cognitives dans le travail », in Perruchet, P. (dir.), *Les automatismes cognitifs*, Liège, Mardaga.
- Marx, K., 1969, *Manuscrits de 1844*, Éditions Sociales, Paris.

- Marx, K., 1985, *Le capital. Livre I*, Champs Flammarion, Paris.
- Mongis, H., 1976, *Heidegger et la critique de la notion de valeur. La destruction de la fondation métaphysique*, Nijhoff, La Haye.
- Pattaroni, L., 2005, *Politiques de la responsabilité. Promesses et limites d'un monde fondé sur l'autonomie*, thèse de doctorat, Université de Genève et EHESS.
- Perilleux, T., 2000, *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*, Desclée de Brouwer.
- Pharo, P. & Quéré, L. (eds), 1990, *Les formes de l'action. Sémantique et sociologie*, Raisons Pratiques n°1, Éditions de l'EHESS, Paris.
- Ravaisson, F., 1997, *De l'habitude*, Paris, Rivages poche.
- Reynaud, B., 1998, « Les propriétés des routines : outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective », *Sociologie du travail*, 4.
- Ricoeur, P., 1997, *L'idéologie et l'utopie*, Seuil, Paris.
- Ricoeur, P., 2001a, « Travail et parole », in *Histoire et vérité*, Seuil, Paris.
- Ricoeur, P., 2001b, « Violence et langage », in *Lectures I*, Seuil, Paris.
- Sarthou-Lajus, N., 2002, *La culpabilité*, Paris, Armand Colin.
- Schapp, W., 1992, *Empêtrés dans des histoires. L'être de l'homme et de la chose*, Cerf, Paris.
- Sennett, R., 2000, *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Albin Michel, Paris.
- Schwint D., 2005, « La routine dans le travail de l'artisan », *Ethnologie française*, 3.
- Séris, J.-P., 1994, *Qu'est-ce que la division du travail ? Ferguson*, Vrin, Paris.
- Stavo-Debauge, J., 2003, « Effacement et disponibilité des appuis du jugement et de l'action publique. La controverse sur l'usage des catégories ethniques », in Laborier, P. & Trom, D. (eds), *L'historicité de l'action publique*, Paris, PUF.
- Stavo-Debauge, J., 2003 et 2004, « Les vices d'une inconséquence conduisant à l'impuissance de la politique française de lutte contre les discriminations » (2 parties), *Carnets de bord*, n° 6 et 7.
- Stavo-Debauge, J., 2006, *Venir à la communauté*, thèse de doctorat, EHESS.
- Strauss, A., 1994, « L'influence réciproque de la routine et de la non-routine dans l'action », in *L'art de la recherche. Essais en l'honneur de R. Moulin*, La documentation Française, Paris.
- Tassin, E., 1999, *Le trésor perdu. Hannah Arendt, l'intelligence de l'action politique*, Payot, Paris.
- Teiger, C., « Parler quand même : les fonctions des activités langagières non fonctionnelles », in Boutet, J., *Paroles au travail*, L'Harmattan, Paris.
- Thévenot, L., 1995a, « L'action en plan », in *Sociologie du travail*, 3.
- Thévenot, L., 1995b, « Rationalité ou normes sociales : une opposition dépassée ? », in Gerard-Varet, L. & Passeron, J.C. (dir.), *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Éditions de l'EHESS, 149-189.
- Thévenot, L., 2004, « Une science de la vie ensemble dans le monde », in Caillé, A. & Dufoix, S. (dir.), *L'idée d'une théorie générale sociologique a-t-elle encore un sens aujourd'hui ?*, *La Revue du MAUSS*, 34.
- Thompson, E.-P., 2004, *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel*, La fabrique, Paris.

- Tibon-Cornillot, M., 1994, « D'une origine biologique des techniques. Généalogie des automates et des organismes techniquement modifiés, de l'automatisation des artefacts à la spécificité des techniques », *Alliage*.
- Tixier, P.-É., 1988, « Légitimité et modes de domination dans les organisations », *Sociologie du travail*, 4.
- Vatin, F., 2004, « Machinisme, marxisme, humanisme. Georges Friedmann avant et après-guerre », *Sociologie du travail*, 2.
- Veltz, P., 2000, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.