



HAL
open science

Perceptions sociologiques du problème de la routine

Marc Breviglieri

► **To cite this version:**

Marc Breviglieri. Perceptions sociologiques du problème de la routine. Bidet, A.; Pillon, T.; Rot, G.; Vatin, F. Sociologie du travail et activité, Éditions Octarès, pp.131-141, 2006. hal-03249407

HAL Id: hal-03249407

<https://hal.science/hal-03249407>

Submitted on 11 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.

Breviglieri, M., « Perceptions sociologiques du problème de la routine », in Bidet, A., Borzeix, A., Pillon, T., Rot, G. & Vatin, F (dir.), 2006, Sociologie du travail et activité. Éditions Octarès, 131-141.

PERCEPTIONS SOCIOLOGIQUES DU PROBLEME DE LA ROUTINE

Marc Breviglieri¹

On trouve dans l'esprit fondateur 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 » introduite par un monde technicisé, elle extériorise ou dépose la technique (et ses plans) dans une série de gestes précis (Thévenot, 1995).

Là où pèse la menace des routines

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. Contrairement aux notions précédentes (*habitus*, coutume ou action planifiée), son usage est resté essentiellement emprunt de références critiques et d'appuis normatifs ; il semble instantanément porté par une inquiétude quant aux maux divers qu'elle implique et suppose. La routine conserve même une teneur sensiblement provocatrice, elle

¹ IUT de Paris V et Groupe de Sociologie Politique et Morale (CNRS – EHESS).

s'avance comme la pointe visible d'un débat profond qui assemble deux questions de stade ultime : l'une relative au bon gouvernement du corps propre (où paraît la 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 réversible, il peut être médité à partir de l'image de la machine, tout comme il peut lui-même nourrir l'imaginaire technique². Or la routine, notamment dans le monde du travail, reste fondamentalement un élément depuis lequel s'anime 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'idées que la sociologie du travail donne une singulière amplitude à la notion de routine, en la portant résolument jusqu'au point où elle ébranle ces deux domaines. Dans son excès, qui menace alors autant le gouvernement social du corps que celui de la technique, la routine est deux fois rapportée à un « mal » : elle peut installer les maux de l'habitude dans la civilisation technicienne, comme elle peut 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 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, et de l'autre comme un acte répétitif mais pourtant humain, irréductiblement vivant bien que semblable au machinal.

Les maux classiques de la routine

Une œuvre aussi complète que celle de G. Friedmann, qui s'étend de la biologie et de la psychologie de la personne à la civilisation technicienne, reflète aussi bien la surface vivante de la routine que sa profondeur morale. Située aux fondements de la sociologie française du travail, entremêlant des inquiétudes humanistes et marxistes (Vatin, 2004), cette œuvre expose la routine comme une faille d'un monde du travail miné par le machinisme et les méthodes rationnelles d'organisation de la production, où l'activité laborieuse tend à être

² Sur la parenté des techniques avec le corps, et plus largement avec les organismes vivants, voir M. Tibon-Cornillot (1994).

réduite à la simple tâche parcellisée. Friedmann pointe trois sources d'un péril politique et moral dérivant de l'existence hébétée et démissionnaire secrétée par l'activité routinière. Chaque source se décrit sous un réalisme particulier et recèle une teneur phénoménale sensiblement différente : la routine est ainsi appréhendée, sous trois aspects, comme conduite *somnambulique*, *stéréotypée* et *inexpressive*³. Dans chacun des cas, elle s'apparente à un « mal » particulier et alimente des inquiétudes relatives aux bonnes manières d'*appartenir* à la communauté de travail (comme le dit Friedmann, elle expose au risque de la « non-intégration de l'ouvrier à l'entreprise »). L'ensommeillement du travailleur, tout d'abord, dresse la perspective d'une démission morale entraînée par l'affaiblissement de la volonté et du contrôle de soi ; l'acte machinal et finalement stéréotypé témoigne ensuite de la disparition des habiletés ouvrières conduisant à une perte de reconnaissance identitaire ; enfin, l'inexpressivité du geste routinier chemine vers la faillite du langage qui menace l'accomplissement politique du sujet. C'est, dans les trois cas, sous l'angle désormais grand ouvert du subir et de la déresponsabilisation de l'individu, que peut se loger une violence et dériver une oppression qui participent au sort injuste que l'industrie moderne réserve à ceux qu'elle emploie.

L'analyse critique de Friedmann tend aussi à consolider sur le fond « la valeur normative de l'autonomie » (Bidet, 2005). Elle aboutit, par ce biais, à faire de la *réalisation de soi* un centre puissant d'existence et de dignité de la personne (Perilleux, 2000). Le triple axe critique que nous avons isolé dans l'œuvre de Friedmann donne alors à voir trois domaines de dignité atteints dans la reconnaissance publique de la personne du travailleur : le contrôle de soi à l'échelle de l'individu, la préservation des habiletés techniques ouvrières à l'échelle historique et macro-sociale et l'affirmation d'une capacité participative à l'échelle de l'entreprise. Ces trois vecteurs se recoupent dans un même questionnement sur la manière dont le capitalisme industriel enraye tout processus de réalisation et de dignité de soi. La routine (comme geste ensommeillé) induit tout d'abord la disparition d'une multitude d'expériences positives dans le monde du travail orientée par la volonté propre du travailleur (1970 : 121). Comme geste machinal et stéréotypé, elle anéantit la possibilité d'une fierté assise sur l'identification du travailleur au patrimoine commun des habiletés ouvrières. Enfin la routine, comme conduite inexpressive, dénie une possible reconnaissance fondée sur la mise en place d'une autogestion (voire d'une cogestion) où est assumée pleinement une participation collective aux politiques de l'entreprise. Si chacune de ces réalisations entravées

³ J'expose dans le détail le point abordé dans ce paragraphe dans : Breviglieri, 2005.

rend impossible ou gêne le maintien de la dignité du travailleur et sa reconnaissance publique, elle sensibilise par la même occasion les espaces de mise à l'épreuve et de qualification des *capacités* personnelles. Leur étouffement, ou leur simple négation, expose alors le travailleur dans toute sa vulnérabilité et tend à le réduire à l'état de victime du capitalisme industriel, l'inscrivant dans une conjoncture où s'annonce une tendance manifeste à la victimisation.

La routine dans le « tournant interprétatif » des sciences sociales

Il n'est donc pas surprenant que ces espaces d'affirmation et de reconnaissance de la personne soient mobilisés, outre dans l'analyse sociologique entrevue plus haut, par les mouvements critiques des années 70, puis le discours de management des années 90 (Boltanski et Chiapello, 1999). Mais si l'idéal d'une rupture des routines du travail traverse tous ces courants, il se mêle à cela un travail de rehaussement du concept même de routine permis notamment par une percée des approches sociologiques de l'action (P. Pharo et L. 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 ou essentielle de cette action.

Pour une part, le texte qu'A. Strauss (1994) 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 innovante à des problèmes antérieurs et comme un « tremplin pour des actions nouvelles importantes » (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*). Par là, Strauss insère 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 imprègne une certaine situation d'interaction. 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, marquées par les critiques de la civilisation technicienne et de la division scientifique du travail, mais aussi renouvelées par la problématique de la flexibilité organisationnelle et l'analyse des compétences mobilisées dans l'action, ont elles aussi pointé l'existence de ces bienfaits. Le halo d'inquiétude qui cerne la notion de routine en fut partiellement dissipé. Mais ce déplacement 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'avec la tertiarisation des activités, la disponibilité attentionnelle du travailleur s'est déplacée sensiblement de la prescription de la tâche vers le service au client (Bidet, 2002), 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, l'instruction technique (Conein, 1997) ou encore la contrainte bureaucratique.

L'acquisition des compétences et l'innovation comme fruit de la routine

Ce renversement de perspective prend donc appui sur le constat de la compatibilité de la routine avec une sémantique de l'action. Il apporte corrélativement de nouveaux traits descriptifs à la phénoménalité du geste routinier : celui-ci, bien qu'il en semble proche, ne peut se réduire ni à une régularité immuable, ni au machinal, ni au réflexe. Il suggère plutôt une continue évolution, s'ancre dans une dynamique individuelle d'ajustement et, par là-même, peut conduire à l'interprétation d'une intentionnalité. 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 continue au changement⁴. Elle semble alors considérablement apaiser les inquiétudes que la pensée critique et la posture humaniste avaient massivement éveillées, en soutenant des formes de mobilité et d'évolution rapportée à une autonomie préservée, en favorisant la

⁴ Voir l'effort tout particulier réalisé par D. Schwint (2005) pour interroger les « capacités dynamiques et créatives de la routine ».

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 la propension au « mal » dont serait porteur le capitalisme industriel : 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 de la tâche prescrite. Au-delà, et partant de sa valorisation comme « tour de main » ou « ficelles du métier », elle devient un facteur crucial pour la compréhension des processus d'innovation et de 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 rejoint aussi 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 de l'extérieur (Clot, 1995). Par la « description intrinsèque » de son cours d'action, le sujet laisse apercevoir une « infinité de processus interprétatifs »⁵, « une création continue centrée sur l'acteur et débordant systématiquement les prescriptions de l'organisation »⁶.

Par ailleurs, la mise en œuvre de l'interprétation dans l'activité de 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 aspirant à une 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, les bienfaits identifiables à la routine. Pour le regard sociologique, c'est communément sous l'aspect de l'*agir créatif* et du *fait résistant* que ces bienfaits s'attestent.

La confiance assurée et la libération du sujet comme horizon de la routine

⁵ Pinsky cité dans Clot (1995 : 210).

⁶ Theureau et Pinsky cités dans Clot (1995 : 211).

Au fil de ce parcours, il se profile donc un second accès descriptif à la routine où se considère un bienfait, placé cette fois-ci dans l'horizon de la libération du sujet. C'est depuis la description élémentaire de l'apaisement et de la sérénité du geste routinier que s'engage ce bienfait. La routine y rejoint l'idée d'un délestage salutaire du corps et de la volonté. De sorte que, au niveau moral, la routine renforce un axe de valeur fondé sur l'idée de *persévérance* dans l'action propre et de fidélité à l'égard d'autrui. Elle est, nous montre A. Giddens (1987), pourvoyeuse d'assurance, structurant ainsi les personnalités comme les institutions. 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 (Giddens, 1987 : 109-113)⁷.

La routine apporte ici une essentielle contribution au lien fiduciaire fondant différents registres de rapports sociaux. Elle équipe par là des environnements de travail complexes, 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 coupant l'individu du monde, mais d'un savoir « s'économiser » (Bidet, 2001) qui, *a 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 voir ici un point de croisement avec une tradition sociologique qui met en exergue les lieux de résistance ouvrière, non pas celle que symbolisent les grandes luttes syndicales, mais celle qui s'incarne dans l'affrontement diffus qui marque 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, 1980). 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

⁷ La question de la liberté est d'autant plus présente chez A. 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*.

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) » (Certeau, 1980 : 49).

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 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, 1981 ; Schwint, 2005). 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 », en faisant du concept de liberté un attribut de l'agir ensemble plutôt que de la volonté et du libre-arbitre (Arendt, 1995 : 200).

L'instrumentalisation de la routine dans les politiques néo-libérales de management

Mais peut-on en conclure que cette orientation relativement récente de l'analyse sociologique, accompagnant une requalification de la notion de routine, l'a conduite à perdre les appuis critiques et normatifs des périodes précédentes, dont témoigne l'œuvre de Friedmann précédemment mentionnée ? L'écriture sociologique s'est-elle rassérénée au simple résultat de ce rehaussement de la dignité du travailleur, désormais associée à des compétences d'ajustement et des capacités de résistance au travail ? Certes non : l'écriture sociologique sur le travail a non seulement conservé un soupçon profond à l'égard des évolutions managériales post-tayloriennes, mais elle a même conservé une tonalité très inquiète, principalement à l'épreuve des « métamorphoses de la question sociale » (Castel, 1995) et de « l'avènement d'un nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999)⁸.

En nous replaçant au plan schématique des deux niveaux de l'acquisition et de la libération, qui balisent la question des bienfaits associés à la routine, on discerne dans l'analyse sociologique, notamment celle du travail, une réticence à joindre ces deux niveaux. Cette jonction, comme nous l'avons entrevu plus haut, ferait de l'acquisition d'un savoir

⁸ Ces inquiétudes culminent 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, 2000) semblent induire une intensification pathogène de l'activité (Cartron et Gollac, 2006), des pressions insidieuses et faussement libératrices (Le Goff, 1999) et finalement des menaces de relégation (Veltz, 2000).

fondé dans l'expérience routinière une condition essentielle pour permettre une liberté d'agir ensemble et de créer. Or la sociologie du travail et des organisations semble *pour partie* accréditer la thèse de l'acquisition, mais non 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 défait pas de la question de l'émancipation du travailleur : sa libération s'avère hautement problématique, hors d'atteinte et dans un horizon lointain. De ce point de vue, les conceptions héroïques du quotidien et de l'ordinaire ont finalement davantage produit une esthétique de la lutte active qu'une pragmatique de la libération.

Il est remarquable même de voir affirmée l'idée que le niveau de l'acquisition puisse contrarier ou liquider celui de la libération. Ce qui pousse à ce constat est le fait que la reconnaissance première d'un savoir routinier, capable de s'ajuster à des situations hétérogènes, puisse rejoindre la perspective managériale des organisations contemporaines et être ainsi *mise au service* des forces d'un « nouvel esprit du capitalisme » valorisant l'autonomie, la mobilité et la plasticité et des compétences. Une thèse importante soutient, dans cette perspective, que la structure normative et impersonnelle du marché s'est massivement substituée à l'autorité bureaucratique attachée 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 se rapprochant des « activités locales et informelles », notamment routinières (sans que la routine ne s'unisse pleinement à l'habillage verbal du discours managérial), afin de compenser une disparition du contrôle taylorien ayant, en quelque sorte, « laissé les pratiques dans le flou » (*ibid*). Sous l'euphémisme de « domination douce », le travail de l'analyse sociologique doit révéler la nature inquiétante de l'action managériale, voilée par des déclarations de principe avançant essentiellement un idéal moral d'autonomisation du travailleur.

Les propriétés positives de la routine, que les sociologues ont par ailleurs largement contribué à mettre en évidence (sa nature pragmatique, son potentiel de savoir-faire local et coutumier, son inclination à des formes de régularité raccordées à une éthique de la ténacité), se sont vues largement récupérées par 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 pour partie avec une idéologie libérale de l'individu autonome. En ce sens, elle a contribué à étayer l'équipement descriptif du discours managérial en matière d'« individualisation des compétences de l'opérateur » et d'« 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.

La transparence sur les savoir-faire routiniers et les nouvelles sources d'oppression au travail

D'abord, les sociologues du travail ont pu souligner la malignité des politiques de « management participatif » et de « cercle de qualité ». La routine, et l'ensemble des savoir-faire considérés comme tacites et informels, y font l'objet d'un travail d'exhumation et de mise en commun par la parole, sous couvert d'une idéologie de l'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 que ne se pose, en amont, la question du contrôle des pratiques discursives (Dejours, 1988). Sur cette base d'analyse, la 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. Elles se voient 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 « culture d'entreprise ». La routine, par son aspect coutumier partageable, renforcerait chez les employés l'identification symbolique à un « trait communautaire », suscitant des sentiments d'adhésion et de loyauté propres à favoriser une implication personnelle. Mais, envisagée sous un angle critique, cette politique managériale peut être associée à une inquiétante opération d'inspiration communautariste, consacrant le « mythe de l'homogénéité culturelle » (Crépon, 2001). Elle invite par ailleurs à une politique d'hospitalité conditionnelle (voire discriminatoire) sacrifiée à la domination d'une culture locale déterminée (Stavo-Debauge, 2003 et 2004).

L'instrumentalisation de la routine est alors un moyen de consentir au mésusage du politique, d'accepter une organisation du travail méconnaissant 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 du changement de normativité propre aux nouvelles formes d'organisation du travail que la réflexion sociologique affirme la persistance du fond ténébreux vers lequel incline 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. Cela, d'autant moins que l'analyse tend, dans un mouvement inverse, à rabattre et à traiter la routine comme un moyen au service de stratégies managériales dont le discours 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 se donne sous l'angle d'une souffrance morale et d'une fragilité politique compromettant l'institution d'un véritable agir en commun.

Mais rabattre l'analyse sur ce niveau général de compréhension de la routine, dans la hantise d'un « territoire ouvrier cerné et pacifié » (Friedmann, 1950), conduit à perdre de vue qu'elle n'est pas un simple outil au service d'une politique de rationalisation de l'activité, mais aussi une manière pour le travailleur d'envisager le monde du travail sous l'angle de son habitabilité (Breviglieri, 2004). Pour envisager cette dimension, il faut considérer le niveau très intime et personnel où prend forme le *geste usuel*. Celui-ci fonde l'architecture de toute routine. Il rappelle, en soi, dans sa dynamique d'accommodement au monde, la propension de tout homme à habiter son environnement. Il pointe la dimension essentielle de la *facilitation* du mouvement et de l'*aisance* trouvée par le corps, là où s'épanouit un sentiment familier d'habitation (Breviglieri, 2006). Il devient important pour cerner comment et pourquoi certaines organisations collectives puisent dans les connaissances familières et les bricolages circonstanciés des travailleurs des sources majeures d'enrichissement, de développement et de singularisation des méthodes de production (Thévenot, 1997). Mais il peut aussi servir à comprendre la manière dont la routine vient aux organisations et au débat sociologique comme un problème public et un sujet possible de controverses. Oscillant fondamentalement entre les deux pôles de la stabilité et de l'inventivité qui ouvrent tous deux sur des horizons différents de valorisation à l'échelle des organisations collectives, le geste usuel prête bien le flanc à des interprétations contradictoires. Du côté de la stabilité, il puise un ressort négatif de qualification : la critique de la routine le représente en termes de standardisation et de déresponsabilisation de l'agir. Du côté de l'inventivité, le geste usuel s'adosse à une

qualification positive de la routine comme un foyer d'innovation et de sens, une manière ingénieuse de bricoler un monde.

Références

- Arendt A. (1995). Qu'est-ce que la liberté ? Dans *La crise de la culture*. Paris, Gallimard.
- Bidet A. (2001). Le travail et l'économique, pour un regard anthropologique, *Sociologie du travail*, 43, 2.
- Bidet A. (2002). Au fil des dérangements téléphoniques. Analyse d'une interaction technique, *Réseaux*, 115.
- Bidet A. (2005). *L'activité téléphonique et ses métrologies. Le sociologue, l'ingénieur télécoms, l'agent de supervision du trafic*. Thèse de doctorat, Université de Paris X-Nanterre.
- Bidet A., Pillon T., Vatin F. (2000). *Sociologie du travail*. Paris, Montchrestien.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Borzeix A. et Linhart D. (1988). La participation : un clair-obscur, *Sociologie du travail*, 1.
- Breviglieri M. (2004). Habiter l'espace de travail. Perspectives sur la routine, *Histoire et sociétés*, 9.
- Breviglieri M. (2005). Le fond ténébreux de la routine et l'énigme du savoir-faire. À propos des morales du geste technique au travail, *document de travail*, GSPM.
- Breviglieri M. (2006). L'aisance. Facilité et créativité dans les activités humaines. Dans L. Thévenot (s/d), *Politiques au regard du proche*. Paris, Économica.
- 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. Dans M. Breviglieri, C. Lafaye et D. Trom (s/d), *Sens critique, sens de la justice*. Paris, Économica.
- Castel R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris, Fayard.
- Certeau M. de (1980). *L'invention du quotidien*, 2 tomes. Paris, 10/18.
- Clot Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris, Éditions La Découverte.

- Conein B. (1997). L'action avec les objets. Un autre visage de l'action située ? Dans B. Conein, L. Thévenot (s/d), *Cognition et information en société, Raisons pratiques*, 8. Paris, Editions de l'EHESS, (p. 25-46).
- Cornu R. (1991). Voir et savoir. Dans D. Chevallier (s/d), *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*, 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.
- Friedmann G. (1950). *Où va le travail humain ?* Paris, Gallimard.
- Friedmann G. (1970). *La puissance et la sagesse*. Paris, Gallimard.
- Giddens A. (1987). *La constitution de la société*. Paris, PUF.
- 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, 563-586.
- Joseph I. (2004). *Météor. Les métamorphoses du métro*. Paris, Économica.
- 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. Dans P. Perruchet (s/d), *Les automatismes cognitifs*. Liège, Mardaga.
- Perilleux T. (2000). *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*. Paris, Desclée de Brouwer.
- Pharo P. et Quéré L. (s/d) (1990). *Les formes de l'action. Sémantique et sociologie, Raisons Pratiques*, 1. Paris, Éditions de l'EHESS.
- Reynaud B. (1998). Les propriétés des routines : outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective, *Sociologie du travail*, 4.
- Schwint D. (2005). La routine dans le travail de l'artisan, *Ethnologie française*, 3.
- Stavo-Debaugé, 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*, 6 et 7.
- Strauss A. (1994). L'influence réciproque de la routine et de la non-routine dans l'action. Dans *L'art de la recherche. Essais en l'honneur de R. Moulin*. Paris, La documentation Française.

- Thévenot L. (1995). L'action en plan, *Sociologie du travail*, 3.
- Thévenot L. (1995). Rationalité ou normes sociales : une opposition dépassée ? Dans L. Gerard-Varet et J.-C Passeron (s/d), *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*. Paris, Éditions de l'EHESS.
- Thévenot L. (1997). Le savoir au travail. Attribution et distribution des compétences selon les régimes pragmatiques. Dans B. Reynaud (s/d), *Les limites de la rationalité*, t. 2. Paris, La Découverte.
- Thévenot L. (2004). Une science de la vie ensemble dans le monde. Dans A. Caillé, S. Dufoix (s/d), *L'idée d'une théorie générale sociologique a-t-elle encore un sens aujourd'hui ?*, *La Revue du MAUSS*, 34.
- 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*, 20-21.
- Tixier P.-É. (1988). Légitimité et modes de domination dans les organisations », *Sociologie du travail*, 4, 623-627.
- 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.