Revue **Sociologie du travail**
IRISSO – Université Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris Cedex 16, France
revue@sociologiedutravail.org
www.sociologiedutravail.org

Appel à propositions d'articles pour un dossier

Organisation du travail : le retour

Quelles interprétations ?

Coordonné par Arnaud Mias et Pascal Ughetto

Résumé

Alors que les entreprises et les administrations publiques s'interrogent depuis le courant des années 2010 sur leur organisation du travail et leurs modes de fonctionnement et paraissent se montrer ouvertes à des dispositifs offrant plus d'autonomie aux salariés, la sociologie reste en deçà des attentes d'éclairage et d'analyse qui peuvent s'exprimer à son égard. Cet appel à contributions de la revue *Sociologie du travail* est une incitation à interroger la phase actuelle de réinvestissement managérial de la question de l'organisation du travail. Il invite à proposer des résultats d'études ou des analyses théoriques aidant à identifier ce qu'un regard sociologique peut proposer pour mieux interpréter l'intérêt reconstitué des entreprises pour les problématiques d'organisation du travail et pour comprendre les dynamiques en cours. Le regard complémentaire d'autres disciplines est également le bienvenu. Quatre axes indiquent les voies de réflexion que les articles soumis aideraient à alimenter : saisir le regain d'intérêt pour l'organisation du travail dans sa diversité et son historicité ; conceptualisations et modèles de pensée et d'action ; acteurs, outils, dynamiques ; mises en œuvre et pratiques.

Modalités de réponse et calendrier

La revue souhaite recevoir dans un premier temps des intentions d'articles présentant la question étudiée, le matériel recueilli ou à recueillir et l'approche adoptée. Ces notes d'intention, de **8000 à 10 000 signes maximum** incluant les espaces, sont à envoyer par courriel, sous la forme d'un fichier docx, **exclusivement à la rédaction de la revue** (revue<at>sociologiedutravail.org), le **21 octobre 2022** au plus tard. Les propositions seront **évaluées anonymement** et ne contiendront donc aucune information permettant d'identifier leurs auteurs et autrices, dont les coordonnées doivent être renseignées séparément, dans le **formulaire de soumission** téléchargeable sur le site internet de la revue : https://www.sociologiedutravail.org/spip.php?article4.

Les contributeurs et contributrices seront informé·es en décembre 2022 de la suite donnée à leurs propositions. Les propositions retenues feront l'objet d'une demande d'**article**, dont le texte complet (de 75 000 signes maximum) devra être envoyé à la revue au **printemps 2023**.

Les articles feront l'objet d'une évaluation anonyme selon la procédure en vigueur au sein du comité de rédaction et exposée sur le site internet de la revue. Les échéances pour d'éventuels remaniements des articles retenus et le calendrier de publication du numéro spécial seront précisés au cours des différentes étapes du processus.

Rappelons que les évaluations étant anonymes, les auteurs et autrices ne doivent pas contacter les coordinateurs du numéro ou tout autre membre du comité de rédaction.

Alors que les grands groupes, voire les entreprises de taille intermédiaire et les administrations publiques, s'interrogent depuis le courant des années 2010 sur leur organisation du travail et leurs modes de fonctionnement et paraissent se montrer ouvertes à des dispositifs offrant plus d'autonomie aux salariés, la sociologie reste sans doute en deçà des attentes d'éclairage et d'analyse qui peuvent s'exprimer à son égard. Cet appel vise à questionner, et éventuellement dépasser, ce relatif silence des sociologues dans ce contexte singulier. Rares sont en effet les travaux sociologiques qui s'emparent de ces enjeux (voir à titre indicatif les quelques références bibliographiques indiquées à la fin de ce texte, sans prétention à l'exhaustivité). La revue *Sociologie du travail* souhaite publier des articles qui interrogent frontalement et sous différents angles ce regain d'intérêt managérial pour les enjeux d'organisation du travail.

Ce regain d'intérêt des acteurs managériaux pour l'organisation du travail n'a rien de banal. Dans leur diversité, les sciences sociales avaient amplement commenté le mouvement de renforcement, à partir des années 1990, des processus gestionnaires homogénéisants, des standards, des protocoles, des outils informatiques contraignants (avec l'exemple emblématique des progiciels de gestion intégrée), pour en montrer les effets sur le travail. Malgré leur variété, les conclusions ont toutes consisté à mettre en garde les directions d'entreprises contre des choix se faisant *de facto* en faveur d'une organisation du travail porteuse d'astreintes prononcées, souvent de contradictions, mais par ailleurs associée à très peu de latitudes pour ouvrir les discussions à son sujet. Une organisation du travail conférant plus de marges de manœuvre, plus attentive à la complexité des situations prises en charge et au décalage avec les règles centralisées et abstraites, le besoin de conférer aux équipes et aux individus une plus grande capacité d'agir et de décider ont, de fait, représenté le message implicite que les sociologues et les représentants d'autres disciplines ont adressé aux concepteurs des systèmes de travail. Mettre en débat les choix d'organisation constitue une autre composante de l'invitation constamment formulée au terme des publications et des rapports. Quelle que soit la part de décalage entre les discours et les actes, le regain d'intérêt des entreprises pour les questions d'organisation du travail et l'expression d'une ouverture qui, indépendamment de son contenu et de sa réalité, fait rupture par rapport à la fermeture longtemps dominante, devraient appeler l'analyse, l'interprétation, la prise de recul par les sciences sociales, et par la sociologie en particulier.

Quelles analyses peut-on proposer d'un retour des sujets d'organisation du travail dans les entreprises, inédit depuis les débats qui avaient pu s'y exprimer dans les années 1980 lorsque des dirigeants faisaient part à leurs homologues de leur conviction — selon le titre du rapport d'Antoine Riboud, en 1986 — d'une nécessaire modernisation et de son mode d'emploi ? La revue *Sociologie du travail* avait constitué à cette époque un lieu important du débat, qu'était venu ponctuer le dossier intitulé « Systèmes productifs : les modèles en question » (vol. 35, n° 1, 1993)[1]. Il est paradoxal que les milieux managériaux réinvestissent aujourd'hui la thématique des choix d'organisation du travail et que les sociologues se montrent quelque peu en retrait du débat et ne proposent guère leurs grilles de lecture. À titre d'exemple, alors que, en entreprise, l'affirmation s'est imposée dans la décennie 2010 que la digitalisation devait avant tout être comprise comme appelant des chantiers de révision des organisations hiérarchiques, le terme a plutôt été perçu comme synonyme, dans la sociologie française et internationale, du développement d'une économie de plates-formes, et a suscité des recherches sur les formes d'emploi et les défis imposés à la relation salariale, mais beaucoup moins sur l'organisation du travail au sein des firmes. Autour de l'idée d'une usine du futur et d'une industrie 4.0, mais aussi de chantiers du futur, d'une agriculture connectée, les systèmes de travail, les modes d'organisation et de

[1] Numéro disponible sur Persée : https://www.persee.fr/issue/sotra_0038-0296_1993_num_35_1.

management conduisent également à des réflexions d'acteurs vis-à-vis desquels l'éclairage sociologique mériterait plus d'intensité.

L'appel à contributions est une incitation à rendre visible l'intérêt des sociologues envers la phase actuelle de réinvestissement managérial de la question de l'organisation du travail. Il invite les auteurs et autrices à proposer des résultats d'études ou des analyses théoriques (la *Review* et la note critique sont sans doute des formats à privilégier dans ce dernier cas[2]) aidant à identifier ce qu'un regard sociologique peut proposer pour mieux interpréter l'intérêt reconstitué des entreprises pour les problématiques d'organisation du travail et pour comprendre les dynamiques en cours. Le regard complémentaire d'autres disciplines est également le bienvenu. Quelques axes permettent d'indiquer les voies de réflexion que les articles soumis aideraient à alimenter.

Saisir le regain d'intérêt pour l'organisation du travail dans sa diversité et son historicité

Parti dans bien des cas d'une interrogation sur la rupture susceptible d'être introduite par ce qui a souvent été appelé alors la digitalisation, le mouvement qui voit les directions d'organisations privées ou publiques disposées à remettre en chantier les choix d'organisation du travail s'est souvent traduit par le mot d'ordre d'une « transformation » à réussir. Initialement appelée transformation digitale, elle a volontiers été présentée comme étant de nature « culturelle ». Elle est aujourd'hui largement assimilée à un besoin d'évolution des pratiques managériales. Cet appel à la transformation agrège parfois et distingue dans d'autres cas des mouvements aux dynamiques autonomes et aux origines distinctes : idée de libération dans une conception de l'entreprise libérée qui, elle-même, recouvre des filiations théoriques et des formes d'organisation plurielles ; mode agile, dans un sens relativement strict ou dans des acceptions très larges comme le management agile ; *design thinking* et diverses approches de l'idéation et de la créativité ; plus généralement, tout modèle d'organisation supposé envisager de l'autonomie pour les salariés et pratiquer envers eux une plus grande confiance *a priori* vis-à-vis de leurs initiatives et de leurs propositions. Autour de la cobotique et des générations actuelles de robotisation et d'applications de l'intelligence artificielle se manifestent, par ailleurs, des interrogations sur les choix à effectuer dans la conception des systèmes de travail entre automatisation et appel à l'initiative humaine. Le point commun paraît être une relative disposition à interroger les choix d'organisation qui avaient jusqu'alors pu privilégier les *process*, les standards, l'homogénéisation des fonctionnements. Peut-on cependant proposer une meilleure connaissance et compréhension de ce vaste ensemble que les acteurs des entreprises ont volontiers tendance à manipuler indistinctement mais qui gagnerait à bénéficier d'une prise de recul et d'une mise en ordre ? Quelle est leur genèse, quels sont leurs fondements théoriques ? Que sait-on des processus d'appropriation qui ont pu en être faits par les acteurs ? Quels acteurs a-t-on vu particulièrement à l'œuvre et pour porter quels thèmes ? Y a-t-il concurrence et/ou alliances entre groupes d'acteurs pour fabriquer la transformation telle que les entreprises s'en emparent ? Quels sont les contextes qui ont pu jouer ? Comment des trajectoires d'entreprises ont-elles pu intégrer les nouvelles options, jusqu'à quel point en sortent-elles modifiées et sous quelle forme ?

L'apport d'autres disciplines serait particulièrement souhaité dans ce domaine, à travers, par exemple, une analyse économique des formes de la concurrence dont la nature et l'évolution ont pu conduire les acteurs économiques à s'ouvrir à une réflexion sur l'organisation du travail qu'ils semblaient jusqu'alors refuser. Un regard historique sur les tendances récentes aurait également un grand intérêt. Quels précédents a-t-on pu connaître dans l'histoire récente ou ancienne ? De quel contexte historique spécifique relève le mouvement en cours ? Quelles ont été les dynamiques observables, quel a été le

[2] Voir les formats de rubriques de *Sociologie du travail* : https://www.sociologiedutravail.org/spip.php?article110.

cheminement des acteurs, autour de quels faits, de quelles ruptures ? Il y a aussi matière à s'intéresser aux représentations qui conçoivent les enjeux en termes de transition ou de transformation ou, plus généralement, toute mutation profonde, qu'elle soit nommée transition écologique, transformation numérique, travail du futur, ou même avenir du travail dans le cadre de l'usine, du bureau, du chantier, de l'exploitation agricole du futur, mais aussi le sentiment répandu chez les acteurs d'entreprises que les générations entretiennent un rapport différent au travail.

Les réflexions en cours sur l'organisation du travail peuvent également être confrontées à la cohabitation ou à l'entremêlement avec des choix d'organisation du travail plus typiques des tendances dominantes avant les années 2010. Par exemple, le *lean management*, potentiellement lié à un renforcement des standards de travail, poursuit parfois son essor en parallèle des réformes plus actuelles. Les méthodes agiles se combinent aussi avec du *lean*. Ou encore, la digitalisation a souvent pu correspondre, au moins dans les premiers temps, à des projets qui demeuraient d'assez classiques processus de dématérialisation par l'extension des outils informatiques. Quelles réalités empiriques tout cela dessine-t-il et comment les interpréter ? Comment les préoccupations dites de qualité de vie au travail se recomposent-elles dans ce cadre ?

Conceptualisations et modèles de pensée et d'action

Tout un vocabulaire caractérise cette réflexion plurielle sur l'organisation du travail et les modes de fonctionnement, où les expressions américaines forgées dans la Silicon Valley occupent une place de choix et cohabitent avec des termes plus classiques de la langue française, éventuellement dotés de nouvelles significations. S'il est habituel de se plaindre de ces modes langagières susceptibles d'exclure les non-adeptes ou d'envisager ces modes avec ironie, l'usage de certains mots ou de certaines expressions comporte aussi parfois une dimension conceptuelle qui mériterait une étude précise. Autonomie, confiance, délégation : comment ces vocables sont-ils utilisés, par quels acteurs, dans quel sens ? En quoi modifient-ils potentiellement les rapports de pouvoir ? Quelle discussion conceptuelle appellent-ils éventuellement ? Peut-on analyser également le vocabulaire de la transformation ? Comment et par qui l'idée d'une usine du futur a-t-elle été produite ? Y a-t-il réinvention intégrale de cette notion ou trouve-t-on des liens avec les thèses du groupe de prospective du commissariat au plan dont le rapport, en 1990, avait été intitulé *L'usine du futur : l'entreprise communicante et intégrée* ? Des analyses lexicales fouillées d'un corpus pertinent et vaste de discours et/ou d'écrits pourraient sans doute être utiles.

Les réflexions en entreprise associent volontiers, par ailleurs, ces changements à une réflexion sur le « *leadership* ». Que peut-on dire de l'interaction entre les évolutions organisationnelles et l'emprunt aux modèles de *leardership* issus des débats académiques en sciences de gestion ? Qu'en est-il, également, de notions comme celles d'« intelligence émotionnelle » ? Quels sont les modèles théoriques sous-jacents et par quel itinéraire surgissent-ils, à quelle date, dans quelles circonstances, en entreprise ? Comment, par ailleurs, des thèses anciennes produites dans le cadre de l'école des relations humaines se trouvent-elles à connaître une nouvelle reconnaissance par les milieux managériaux, dans quel nouveau contexte intellectuel et d'action ? À un niveau plus pratique, comment interpréter les principes et méthodes de *design thinking* ou agiles relativement aux notions et méthodologie de gestion de projet qui s'étaient imposées depuis les années 1980 ou 1990 ?

Des disciplines académiques variées (gestion, informatique, sciences du design…) exercent une influence sur ces conceptualisations. Cela invite éventuellement à pratiquer le point de vue réflexif à propos de la sociologie du travail et des organisations elle-même : comment se montre-t-elle, aujourd'hui, en capacité ou en difficulté, à partir des cadres d'analyse qui sont les siens, de son armature conceptuelle, de ses théories, à donner sens aux débats d'entreprises sur l'organisation du travail ? La

discipline doit-elle en passer par des avancées conceptuelles ? Une approche théorique des enjeux pour la sociologie et sur l'histoire de celle-ci est tout à fait digne d'intérêt. Ce type de contribution devrait s'appuyer sur un corpus de publications récentes (et respecter alors le format *Review*) ou pourrait procéder à partir d'une présentation et discussion d'un ouvrage également récent (format note critique).

Acteurs, outils, dynamiques

Une entrée par les acteurs s'avère utile, à de multiples niveaux. Qui sont, par exemple, les acteurs qui se situent à l'origine du Manifeste agile en 2001 ? Plus largement, quels sont les promoteurs de ces transformations ? Que représentent-ils, à quelle histoire professionnelle et organisationnelle appartiennent-ils ? Quelle(s) vision(s) du monde portent-ils ? Quels sont les acteurs — notamment ceux du monde du conseil — qui ont pu jouer le rôle de relais dans la formation des modes managériales liées aux nouvelles organisations ? Quel relais les programmes pédagogiques des écoles de management ou d'ingénieurs constituent-ils ? Dans les entreprises, quels acteurs recouvrent les directions de la transformation qui ont pu être créées, souvent au milieu des années 2010, pour prendre en charge des projets dans ce domaine ? Comment un acteur comme les directions de ressources humaines s'est-il trouvé impliqué dans ce mouvement, de façon active ou, au contraire, contraint de suivre ce mouvement ?

Les jeunes générations ont souvent été présentées comme étant un acteur dont les aspirations justifiaient des évolutions de modes de fonctionnement jugés trop lourds et trop abstraits : constituent-elles un acteur à part entière, homogène ? Que sait-on de leur rapport aux évolutions des modes de fonctionnement ? Plus globalement, que dire d'éventuelles évolutions des aspirations des individus, dans les différentes tranches d'âges, dans la diversité également de leurs positions professionnelles et de leurs activités ou de leurs conditions d'emploi, ou encore en fonction du genre ? Ces évolutions s'avèrent-elles compatibles ou non avec les organisations du travail telles qu'elles sont désormais conçues ?

Ce sont, en outre, les outils couramment utilisés (des applis, des plateformes collaboratives…), les méthodes d'animation d'équipe (« *ice-breaking* » par la météo de l'humeur ou par d'autres moyens…), les dispositifs autour de productions intermédiaires (*proof of concept*), les formes de suivi et d'exercice du contrôle qui font l'objet de réflexions et de pratiques : que peut-on en dire ? De nouveau, quelle est leur genèse ? Leur appropriation, la sélection conduisant à retenir des outils et à en rejeter ou abandonner d'autres, offrent peut-être l'occasion de suivre les évolutions dans le temps du rapport des acteurs aux nouveaux modes de fonctionnement.

Mise en œuvre et pratiques

Enfin, un regard sur les réalités de nouvelles organisations d'ores et déjà en fonctionnement ou des projets et de la conduite des changements a également toute sa place dans le dossier. Des secteurs ou des activités, des types d'organisations, ont souvent constitué les terreaux à partir desquels ces modes managériales se sont développées : entreprises du numérique et industrie des jeux vidéo, métiers du conseil, pour certaines innovations éventuellement venues de la Silicon Valley ; entreprises de taille intermédiaire, souvent industrielles, voire sociétés d'aide à domicile et de service aux personnes, pour l'entreprise libérée. Disposons-nous d'observations — par approches monographiques ou ethnographies, par exemple — de leur appropriation dans d'autres secteurs ? Comment voit-on la

réflexion et l'expérimentation progresser, dans des modernisations d'ateliers, dans des applications de technologies en agriculture ou ailleurs ?

L'exploitation des enquêtes de la statistique publique offre-t-elle un regard, une prise de recul aidant à documenter les phénomènes concernés et à les mettre en perspective ? À l'image de l'enquête « Changements organisationnels et informatisation », qui avait été précieuse pour aider à cerner les réalités couvertes par les choix d'organisation des décennies précédentes, de quelles données statistiques dispose-t-on ? Ces données permettent-elles d'appréhender cette « transformation » ? Comment, sous quels angles, avec éventuellement quels biais ?

Si l'on peut s'attendre à un écart entre le discours et la pratique, comment voit-on les acteurs d'entreprises évoluer entre appropriation du discours et invention de réalités organisationnelles plus ou moins en accord avec les principes d'origine, par quelles circonstances, dans quel contexte, en raison de quels facteurs organisationnels ou professionnels ? Peut-on contraster des trajectoires d'entreprises et selon quels critères ? Les administrations publiques, le secteur public en général, participent pleinement aux tendances en cours, à partir de leurs logiques, spécificités, cadres institutionnels. Que savons-nous des effets d'isomorphisme institutionnel, s'ils ont pu jouer, ou des dynamiques autonomes de renouvellement de l'interrogation sur les modes d'organisation du travail ?

Dans la mise en pratique, les managers de proximité et intermédiaires sont les premiers désignés par l'objectif de transformation managériale : comment cet acteur trouve-t-il sa place dans ces processus, comment les appréhende-t-il ?

Indications bibliographiques

Barcellini, F., 2020, « Quelle conception de la collaboration humains-robots collaboratifs ? Une expérience de participation au projet de conception d'un démonstrateur de robotique collaborative », *Activités*, vol. 17, n° 1, en ligne : http://journals.openedition.org/activites/5007.

Blum, G., Cova ,V., 2018, « Le design management en discussion », *Sciences du Design*, n° 7, p. 21-27.

Boboc, A., Metzger, J.-L., 2020, « Les méthodes agiles et leurs contradictions. Analyse de leurs effets sur les métiers de l'informatique », *SociologieS*, en ligne : http://journals.openedition.org/sociologies/12471.

Bretesché, S., Briand, L. (dir.), 2020, *Sur les chemins de la transformation digitale. Héritages, ruptures, hybridations*, Presses des Mines, Paris.

Collectif, 2021, « Alternatives organisationnelles et managériales : promesses et réalités », *Revue des conditions de travail*, n° 12, p. 1-207.

Detchessahar, M., 2019, « L'énigme de la responsabilité du dialogue dans les organisations : l'enjeu du dialogue », *Sociologie du travail*, vol. 61, n° 2, en ligne : http://journals.openedition.org/sdt/17693.

Hodgson, D., Briand, L., 2013, « Controlling the uncontrollable : "Agile" teams and illusions of autonomy in creative work », *Work, Employment and Society*, vol. 27, n° 2, p. 308-325.

Karsenty, L. (dir.), 2019, *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, Octarès, Toulouse.

Ughetto, P., 2018, *Organiser l'autonomie au travail. Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile : l'activité à l'ère de l'auto-organisation*, FYP, Limoges.

Weil, T., Dubey, A.-S., 2020, *Au-delà de l'entreprise libérée. Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, Presses des Mines, Paris.