



# L'analyse du travail et son organisation

Par Matéo Alaluf

*Est-ce à partir du contenu du travail que l'on peut déduire la qualification des ouvriers ?  
Contrairement aux travaux originels du Céreq, l'auteur considère la qualification  
comme un processus de hiérarchisation fondé sur des jugements sociaux.*

## ■ ARCHAÏSME ET MODERNITÉ

Il y a trente ans, confrontés aux problèmes posés par l'analyse du travail dans le BTP dans le cadre d'une recherche que nous menions à l'université de Bruxelles<sup>1</sup>, nous nous inspirions des instruments d'observation mis au point par le Céreq. Il s'agissait, pour l'essentiel, de listes de tâches associées à des techniques et regroupées par famille de travaux ; leur rigueur méticuleuse nous servait de modèle.

Rétrospectivement cependant, ayons aujourd'hui le courage de le reconnaître : il y a trente ans, nous découvriions les « nouvelles organisations », de manière décalée, à contre-temps, comme dans un rétroviseur.

Dans les études de branche, nous tentions de comprendre à l'époque la structuration du travail par l'impact des techniques sur les tâches effectuées. À nos yeux, les travaux du Céreq sur la chimie préfiguraient des formes productives d'avenir caractérisées par la fluidité industrielle. De son côté, la mécanique illustrait des formes d'organisation plus standardisées. À l'opposé de la chimie, le BTP incarnait les structures traditionnelles qui résistaient à la rationalisation taylorienne (Céreq, 1975).

<sup>1</sup> Il s'agissait à l'époque du Comité pour l'étude des problèmes de l'emploi et du chômage, devenu ensuite Centre de sociologie et d'économie régionales, et à présent Centre de sociologie du travail, de l'emploi et de la formation de l'université Libre de Bruxelles.

En étudiant l'industrialisation du bâtiment (gros œuvre), le Céreq observait, comme dans les autres secteurs d'activité, l'éclatement et la parcellisation des tâches. Désormais, le BTP participait à l'extension massive du travail répétitif. Les chercheurs du Céreq avaient même construit un « *indice de parcellisation* » pour ce secteur (Amat et alii, 1980)

Matéo Alaluf est sociologue, professeur à l'université Libre de Bruxelles, ancien membre du comité de rédaction de *Formation Emploi*. Ses recherches portent principalement sur les relations entre formation et emploi et sur la qualification du travail. Il a notamment publié : *Le Temps du Labeur. Formation, emploi et qualification en sociologie du travail*, Éditions de l'université de Bruxelles, 1986 ; *Division du travail et du social*, (ed. avec P. Rolle et P. Schoetter), Octares, Toulouse, 2001 ; « Peut-on distinguer les classements techniques des classements sociaux de la qualification ? », *Formation Emploi*, n° 38, 1992, pp. 3-8 ; « Le travail du temps », in G. de Terssac et D. Tremblay (dir.) *Où va le temps de travail ?*, Octares, 2000, pp. 203-214 ; « Une classe sans ouvriers et des ouvriers sans classe », *Contretemps*, n° 1, mai 2001, pp. 72-88 (avec P. Rolle).

Examinant de notre côté la production industrialisée de logements préfabriqués, nous partagions ce constat de taylorisation du travail. Nous convenions certes, comme les chercheurs du Céreq, que l'adaptation du modèle taylorien au BTP se réalisait avec quelques variantes. L'objectif assigné pouvait être atteint par des moyens plus astucieux que la parcellisation du travail. Dans certains cas, en particulier, par la prescription de tâches polyvalentes procurant plus de souplesse et par l'attention accordée aux résultats plutôt qu'au respect des procédures. La polyvalence pouvait ainsi constituer un moyen de développer l'interchangeabilité des ouvriers préconisée par Taylor, même si la voie choisie s'avérait différente.

À une nuance près cependant : les logements construits n'étaient pas parfaitement standardisés, dans la mesure où, en cours de fabrication, ils pouvaient être adaptés aux désirs du client en matière de couleurs ou d'agencement des modules par exemple. En d'autres termes, si la standardisation avait bien gagné l'organisation du travail, la finition du produit n'était pas encore complètement soumise à sa logique. En particulier, l'opportunité offerte au client d'intervenir, par ses choix, dans la finition, nous paraissait un obstacle à une standardisation plus poussée exigée par une production en grandes séries. Il restait encore, pensions-nous donc, des restes d'archaïsme dans cette organisation et la rationalisation devait parcourir encore un bout de chemin pour s'accomplir pleinement.

Seulement quelques années plus tard, ce que nous percevions comme un archaïsme caractériserait les formes présentées comme les plus avancées de l'organisation du travail. À la production de masse, considérée à ce moment comme un modèle dépassé, succédait la production « juste-à-temps » ou à « flux tendus » où la fabrication est supposée rythmée précisément par la demande du client. La « modularité », qui autorise le découpage des produits en sous-ensembles indépendants, permettant de modifier l'offre en fonction de la demande sans modifier pour autant tous les composants. Ainsi pourrait-on, comme le préconiseraient désormais les nouvelles organisations du travail, limiter non seulement la « flânerie » des ouvriers dans le sens de Taylor, mais aussi celle des stocks et des équipements. Le marché enjoindrait désormais à l'organisation du travail d'augmenter la variété des produits par priorité à leur standardisation et à réduire les délais de fabrication et de livraison de manière à « satisfaire le client ».

## LE COUPLE « TECHNIQUE-ORGANISATION »

Dans le BTP, comme dans les autres branches d'ailleurs, le Céreq postulait le déterminisme des techniques sur les tâches à réaliser. Par conséquent, l'industrialisation du bâtiment devait aboutir, même si ce secteur se trouvait quelque peu en retard par rapport aux autres, à une parcellisation du travail entraînant une déqualification ouvrière.

La structuration du travail devait trouver une explication dans la compréhension du couple « technique-organisation ». Le taylorisme repose précisément sur un choix approprié de techniques et de modes d'organisation, l'un épaulant l'autre de manière à déboucher sur une organisation optimale du travail.

La mission du Céreq, dès sa fondation, visait à accumuler des connaissances sur le travail de façon à éclairer les politiques de formation. Dès lors, les recherches se focalisaient sur le repérage de profils d'emploi à partir de leur contenu. L'immense projet visant à établir un « Répertoire français des emplois » afin de décrire la totalité des activités individuelles sous forme « d'emplois-types », s'inscrivait bien dans cette perspective. Ainsi, les rapports nouveaux préfigurés par l'importance croissante de la polyvalence, l'exigence de résultats et l'accent mis sur la demande, bien que perçus à l'époque, ne remettaient pas pour autant en cause la forme de relations postulées entre technique et organisation.

Dès le début des années 1960, Pierre Naville (1962) observait, dans l'analyse du travail, la rupture entre les rythmes humains et ceux des machines. Il distinguait les opérations effectuées par les machines d'un côté et par les ouvriers de l'autre. Il soutenait ainsi, à l'opposé de G. Friedmann (1962), que si les systèmes automatiques des machines assurent une recombinaison d'opérations auparavant séparées, il n'en est pas de même pour les opérations effectuées par l'ouvrier. Ce dernier ne contrôlant ni plus ni moins d'opérations qu'auparavant du seul fait des transformations des machines. Le salariat, en séparant ainsi le travailleur de son travail, définit l'emploi comme le rapport entre individus et postes sur des registres distincts. Il souligne le caractère conditionnel de la participation du salarié à l'entreprise.

Lorsque plus récemment, Yves Schwartz (1990) observe dans l'évolution du travail sa « *démassification* » et le déclin du travail immédiat qui établissait

une « *proportionnalité* » entre les rythmes humains et ceux des machines, il s'inscrit bien dans la perspective dégagée par P. Naville. Selon Schwartz, la définition des postes et des tâches devient plus floue et les nouvelles formes d'organisation du travail prônent la responsabilisation des salariés et la polyvalence. Alors même que l'on éprouve plus de difficultés à décrire le contenu d'un travail, travailler apparaît de plus en plus comme la capacité à gérer son propre temps de travail.

Au fond, dans l'analyse de Schwartz, l'indétermination des individus et des postes font système, les emplois se détachent continuellement des critères de codification antérieurs et apparaissent comme indéterminés. Leurs définitions formelles ne peuvent plus se satisfaire des « *conditions aux limites* » qui leur sont faites, c'est-à-dire ne permettent plus de rendre intelligibles les actes de travail entrant dans la capacité des individus (Schwartz, 1991).

Au moment de la création du Céreq, les recherches comparatives France-Allemagne, réalisées par le Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST) exerçaient une grande influence (Maurice *et alii*, 1982)<sup>2</sup>. Elles ouvraient aussi, sans qu'on l'ait d'ailleurs bien perçu à l'époque, des brèches permettant de découpler les caractéristiques des postes de travail de celles de leurs détenteurs. En effet, contrairement au sens commun, Maurice, Sellier et Silvestre soulignaient que le caractère plus professionnel de la formation en Allemagne et la correspondance plus grande entre formation et emploi dans ce pays ne traduisaient pas pour autant un meilleur ajustement des salariés allemands à leurs tâches et ne préjugeaient donc pas de l'usage fait de cette formation dans les entreprises. « *Au contraire, [écrivaient-ils], la formation professionnelle est beaucoup plus représentative du type de rapports que les travailleurs entretiennent entre eux dans l'exécution des tâches.* » Ils ajoutaient : « *plutôt que d'assurer une stricte adaptation des travailleurs aux postes de travail, elle est au contraire au cœur des rapports sociaux qui déterminent, dans chaque entreprise, la médiation entre les exigences techniques et les pratiques organisationnelles.* » (o.p. 1982)

<sup>2</sup> L'étude se base sur deux séries d'enquêtes. La première s'est déroulée entre 1971 et 1973 auprès de quatorze entreprises françaises et allemandes, et la seconde entre 1974 et 1977 auprès de douze entreprises (métallurgie, pétrochimie, tannerie).

## LA PARCELLISATION DU TRAVAIL ENTRAÎNE-T-ELLE LA DÉQUALIFICATION DES OUVRIERS ?

L'accent mis par les travaux du Céreq sur le contenu des tâches associées à des techniques, classées elles-mêmes par familles de travaux, a produit des monographies remarquables ; celles-ci ont alimenté très largement les travaux et marqué une génération de chercheurs dans le champ de l'emploi et du travail.

Mais cette orientation méthodologique n'a guère été réceptive aux perspectives ouvertes par la distinction suggérée par Pierre Naville entre le temps des salariés et celui des machines.

L'industrialisation du bâtiment avait-elle pour conséquence une parcellisation des tâches et, comme on le pensait très largement à l'époque, entraînait-elle la déqualification du travail ouvrier ? En d'autres termes, pouvait-on assimiler l'amointrissement supposé du travail par sa parcellisation et celui de l'ouvrier par la déqualification ?

Sur cette question, la position du Céreq s'inscrivait bien dans une tradition de recherche largement partagée considérant que le travail décomposé et fragmenté dévalorisait le travail. On peut d'ailleurs interpréter le programme que Georges Friedmann avait assigné à la sociologie du travail comme une lutte contre les tâches dépersonnalisées, « *celles auxquelles l'opérateur ne participe pas, qui ne lui permettent de manifester (ou auxquelles il ne désire accorder) aucune de ses aptitudes et capacités profondes, celles qu'il tend à fuir, sa journée terminée, comme une servitude...* » (Friedmann, 1970). Dans cette tradition, le travail artisanal décrit comme correspondant à la fabrication d'un produit complet, faisait valoir le produit et représentait l'antithèse du « travail en miettes ».

Par contre, si dans la perspective de Pierre Naville on considère que les qualités des travailleurs et les caractéristiques des postes ne peuvent se réduire les unes aux autres, nous sommes amenés à envisager la qualification non pas comme une chose qu'il s'agirait de décomposer pour connaître son contenu

---

« *L'explication de  
la structuration  
du travail  
reste toujours  
aussi controversée* »

---

supposé, mais comme un rapport du travailleur à son travail. Nous désignons alors par « qualification » un procédé qui conduit à constituer, à partir des situations d'emploi, des groupements d'individus et à les classer ensuite de manière à les différencier en les hiérarchisant. La qualification traduit donc, par un processus de classement, les jugements sociaux sur la différenciation des travaux. Dès lors, ce n'est pas dans cette démarche, à partir du contenu du travail, que l'on peut déduire la qualification des travailleurs. Dans le fonctionnement du marché de l'emploi, suivant la perspective du Céreq, la correspondance entre salariés et postes de travail est supposée dépendre exclusivement de leurs caractéristiques professionnelles respectives.

Au travail, les salariés se voient cependant prescrire, comme le précise Pierre Rolle (1998), à la fois la durée et le moment de leurs gestes. Par conséquent, l'analyse du travail ne devrait-elle pas considérer que l'appariement des individus et des emplois repose autant sur des ajustements de temps que sur des caractéristiques professionnelles ?

## DU RÉPERTOIRE AU RÉFÉRENTIEL, DE LA QUALIFICATION À LA COMPÉTENCE

L'explication de la structuration du travail reste toujours aussi controversée. Les objets des débats se déplacent mais leur contenu ne semble guère évoluer. Certes, le projet de réaliser une nomenclature exhaustive et stabilisée des emplois n'est plus à l'ordre du jour. Il n'en reste pas moins que la construction des référentiels comme celle des profils d'emploi, si elles

sont différentes des nomenclatures antérieures, s'inscrivent dans une démarche identique. De même, si l'accent mis sur la compétence supplante aujourd'hui la qualification dans l'appréciation des emplois, la question de la validation sociale de la compétence produit des controverses qui ne paraissent guère éloignées de celles qu'avait suscitées la qualification.

Ainsi, on convient bien à présent que ce n'est plus une spécialité définie qui serait demandée aux salariés, mais une maîtrise générale, des capacités transversales permettant de gérer une situation. Si bien que le « mou » qui se serait installé dans la qualification permettrait désormais de la penser en termes de compétence.

En validant le travail par la compétence on construit, comme le note Marcelle Stroobants, un concept unidimensionnel (Stroobants, 1993). Savoir communiquer, savoir verbaliser renvoient sans autre intermédiaire à la compétence *ad hoc* à communiquer. L'apparence permet de nourrir la connaissance et l'expérience de la situation de travail suffit en l'occurrence à rendre compte de la compétence des salariés. C'est donc toujours à partir du contenu de la tâche que l'on tente de déduire les qualités du travail et les compétences du travailleur. En accordant ainsi la prééminence à la substance supposée du travail, on fait abstraction des rapports et des conditions d'échange qui le définissent.

Le retour aux débats que l'on pourrait croire anciens reste le meilleur antidote pour nous préserver de l'amnésie qui nous guette sans cesse dans les sciences sociales et fragilise tellement nos résultats. C'est pourquoi les débats qui ont marqué les origines du Céreq restent tellement actuels.

---

## Bibliographie

---

Amat, F., Campinos M., Denis G., D'iribarne A., (1980) *L'industrialisation du gros œuvre du bâtiment. Conséquences sur le travail des ouvriers de chantier*, Dossier n° 25 du Céreq, Paris, Juillet.

Barrier Chr (1962), « Production en continu, répartition des tâches et adaptabilité de l'entreprise », *Cahiers d'étude de l'automatisation et des sociétés industrielles*, n° 3.

Céreq, *Les études sectorielles sur la chimie et la mécanique (contribution à l'analyse de l'emploi)*, Note d'information, n° 31, 20 décembre 1975.

Friedmann G. (1962), « Proudhonien ? Optimiste ? », *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 395-398.

Friedmann G. (1970), « L'objet de la sociologie du travail », in Friedmann G. et Naville P, *Traité de*

*sociologie du travail*, Colin, Paris, (1<sup>ère</sup> éd. 1962), tome 1, p. 15.

Maurice M., Sellier F., Silvestre J-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, Paris.

Naville P. (1962) « Nouvelles recherches sur la division du travail », *Cahiers d'étude de l'automation et des sociétés industrielles*, n° 3.

Rolle P. (1998), « Le travail agricole », in Kergoat J., Boutet J., Jacot. H., Linhart D., (Éds.), *Le monde du travail*, La Découverte, Paris, pp. 101-111.

Schwartz Y. (1990), « L'individuel et le collectif », *Cahiers du CCEO-CGT*, n° 42, octobre.

Schwartz Y. (1991), « À propos du glissement "qualification", "compétence". La qualification à la recherche de ses conditions aux limites », *Société française*, n° 37, janvier

Stroobants M. (1993), *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Éditions de l'université de Bruxelles.

## Résumé

### L'analyse du travail et son organisation

Par Matéo Alaluf

Est-ce à partir du contenu du travail que l'on peut déduire la qualification des ouvriers ? Les travaux originaux du Céreq postulaient le déterminisme des techniques sur les tâches à réaliser. L'auteur, quant à lui, plaide au contraire pour considérer la qualification comme un processus de hiérarchisation fondé sur des jugements sociaux. Il insiste ainsi sur l'actualité des débats sur les nouvelles organisations du travail qui ont marqué les débuts du Céreq.