M.-A. Dujarier. *L'idéal au travail*

Paris : Presses universitaires de France

Sophie Auger

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/osp/1710>

DOI : 10.4000/osp.1710

ISSN : 2104-3795

Éditeur

Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP)

Édition imprimée

Date de publication : 15 juin 2008

Pagination : 290-293

ISSN : 0249-6739

Référence électronique

Sophie Auger, « M.-A. Dujarier. *L'idéal au travail* », *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], 37/2 | 2008, mis en ligne le 08 décembre 2009, consulté le 22 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/osp/1710> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/osp.1710>

Ce document a été généré automatiquement le 22 septembre 2020.

© Tous droits réservés

M.-A. Dujarier. *L'idéal au travail*

Paris : Presses universitaires de France

Sophie Auger

RÉFÉRENCE

Paris : Presses universitaires de France

- 1 Cet ouvrage rend compte d'une recherche menée au sein du Laboratoire de changement social de l'université Paris VII. L'auteure – sociologue – y étudie deux secteurs d'activité très différents : la gériatrie publique et une chaîne de restauration privée. Elle observe comment ces organisations, soucieuses de produire un service satisfaisant, y parviennent par des critères le plus souvent contradictoires et des prescriptions parfois impossibles à tenir. L'idéal recherché devient une norme toute-puissante, obligeant ceux qui travaillent à se plier à des contrôles permanents, à une traçabilité de leur activité sous peine de sanction. En livrant de nombreux exemples, Marie-Anne Dujarier montre ainsi comment la norme est devenue elle-même idéale en même temps que l'idéal devenait la norme...
- 2 L'écriture alterne entre descriptif et analyse et nous fait vivre le quotidien de ces salariés en approchant toutes les contradictions qu'il recèle. L'auteure enrichit son analyse de différentes approches comme la sociologie des organisations et la psychologie du travail. Son écriture est clinique, précise et rend la lecture particulièrement pertinente et dynamique. Ainsi, d'un chapitre à l'autre, des parallèles sont tracés pour suivre et comprendre comment ces organisations, en tendant vers toujours plus d'idéal, arrivent à produire un nombre de critères contradictoires rendant le travail parfois impossible et souvent difficilement supportable pour les salariés.
- 3 Au premier chapitre, l'auteure clarifie la notion de « service » en la situant à l'intersection d'une époque postindustrielle et à l'arrivée d'une société du tertiaire. Notre époque est de plus en plus orientée vers la consommation de services et tente d'y répondre avec les mêmes critères que ceux d'une production de masse. Ainsi l'activité

de service constitue-t-elle un travail qui s'inscrit dans une interaction incertaine, issue d'une rencontre singulière avec une personne et de l'imprévisibilité du déroulement de l'action. C'est ce qui rend ces métiers si difficiles : leur dimension relationnelle tend à s'opposer à toute tentative de normalisation. Or, la question est pourtant « d'organiser un service de masse », dans une logique de flux et de rentabilité, comme on l'exigerait d'une production industrielle. Le client – érigé comme l'impératif absolu – devient à la fois consommateur et prescripteur. Il a lui-même ses exigences et l'entreprise a les siennes, traduites sous forme de normes et de réglementations. Ces deux types d'exigence s'opposent souvent ou bien s'additionnent, et le salarié demeure le plus souvent seul à faire face à la situation.

- 4 Le deuxième chapitre passe en revue quelques définitions et concepts du travail en général et du travail d'organisation en particulier. L'auteure insiste sur les fortes sollicitations faites aux individus dans ces métiers, tant au niveau de l'autonomie, des prises d'initiative que de la créativité, et nous invite à penser ces attentes au travers des théories de l'action issues de différents courants sociologiques. Le salarié est donc considéré comme acteur et disposant d'une rationalité propre. Mais Marie-Anne Dujarier présente aussi le travailleur comme un sujet psychologique, un « je » pensant, doté de sa propre histoire et traversé de tensions et de contradictions. Par ces approches confondues, mais aussi celles issues de l'ergonomie et de la psychologie du travail (travail prescrit, réel, réalisé), on comprend progressivement le paradoxe des situations de travail décrites au sein de ces services de gériatrie ou de ce restaurant.
- 5 Le chapitre trois présente « l'offre de service » comme une machine à fabriquer des normes extrêmes et où la prescription est toute-puissante. Pour exemple, les normes sanitaires ou d'hygiène alimentaire associées à des procédures opératoires fortes et des prescriptions de savoir-être exigeantes assorties d'un contrôle permanent dans le souci d'atteinte des objectifs et de performance. Ces nouvelles organisations du travail veulent néanmoins faire croire que ce sont là les ingrédients nécessaires pour créer un environnement de travail idéalement fonctionnel. Ce qui est dénoncé ici, c'est le déni des limites qui conduit chaque salarié à se retrouver de plus en plus isolé face à la menace du contrôle omniprésent derrière lequel pèse le risque des sanctions.
- 6 Au chapitre quatre, l'auteure se livre à une analyse de la division sociale du travail d'organisation en mettant en relief les effets pervers d'un milieu professionnel où la notion de métier disparaît au profit de la notion de fonction, conduisant les supérieurs à encadrer du personnel dont ils ne connaissent pas le métier. C'est une organisation où la délégation se multiplie en cascade d'un échelon hiérarchique à un autre. On aboutit à des situations où, quelle que soit la fonction occupée, le poids de la responsabilité pèse sur l'individu sans qu'il ait pour autant le pouvoir de décision qui reste toujours détenu par le siège. Un écart de plus en plus important entre les fonctionnels et les opérationnels place ces derniers face à des aberrations de la prescription où ils se retrouvent dans la solitude de décisions prises dans l'urgence et, de fait, à la marge des procédures : une posture qui, bien évidemment, est source de conflit psychique.
- 7 Les deux derniers chapitres abordent la question de l'idéal, revisité, de Buffon à Freud, avec ce trait commun d'être une idée, une aspiration vers laquelle l'individu se tourne et cherche à se conformer sans pouvoir l'atteindre. Hegel est cité pour illustrer ce point de vue : « le destin de l'homme est fait de l'expérience tragique de désirer l'absolu et de ne pouvoir l'atteindre ». L'auteure nous montre comment cet idéal érigé en norme

débouche finalement sur une perte d'idéal, une perte du sens dans le travail et ouvre la voie à de nombreux dérèglements au sein de l'organisation et à des souffrances chez les travailleurs. Car si l'idéal est devenu la norme, la transgression des limites devient elle aussi la norme dans la mesure où il est impossible de répondre à cet idéal : de fait, la déviance devient la norme.

- 8 Dans ces métiers de service, cette norme est fondamentalement comportementale et dicte les conduites à tenir. Ce ne sont pas à proprement parler des prescriptions techniques auxquelles on peut se référer. Il est alors difficile d'évaluer, et de contrôler. L'arbitraire fait vite place à l'évaluation pratique qui ouvre la voie à un autocontrôle permanent par le travailleur de sa propre activité, ce qui ajoute encore à la pénibilité et au sentiment de charge mentale de travail. L'auteure conclut en décrivant les quatre issues possibles permettant au salarié de faire face à cette « norme idéalisée ». Celui-ci peut devenir un « héroïque » pour qui réaliser l'idéal est devenu la norme ou bien un « pratique » qui renonce à y mettre du « sien », c'est-à-dire à donner plus pour pallier les anachronismes de la prescription, ou bien encore devenir un « enchanteur », posture visiblement réservée aux fonctionnels qui peuvent se tenir à distance de la réalité du terrain et éviter ainsi le réel du travail souvent impossible. La dernière figure est celle du « résistant » qui dénonce la norme sociale en ne renonçant pas à son propre idéal de travail, c'est-à-dire qui peut continuer à travailler avec sa norme et sa propre référence du travail bien fait.