

véhiculé par le discours promotionnel de l'Open Data utilisant l'allégorie du « gisement des données » n'est qu'une forme plus élaborée de la dissimulation de leur hétérogénéité informationnelle et du travail socialement nécessaire pour leur mise en cohérence avant exploitation.

Cet ouvrage porte un enjeu social qui le transcende : faire émerger

l'Atlantide des activités scripturales du back office qui alimentent les mythes de la « transparence » et de la « fluidité » des services informationnels, en particulier ceux voués à l'intermédiation que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public.

Dominique Desbois

Pascal Ughetto

Organiser l'Autonomie au travail. Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile...

L'activité à l'ère de l'auto-organisation

FYP Editions, 2018, 168 pages, 20 euros

Un grand nombre d'idéalisations - positives - s'expriment dans le monde du travail. Pascal Ughetto¹ se penche sur celle de notre temps : « *l'ère de l'auto-organisation* », sous-titre de son ouvrage *Organiser l'Autonomie au travail*. Il y observe la renaissance sans fin des multiples prescriptions sous les traits du désir d'auto-organisation : entreprise libérée, mode agile, *scrub lean*, voire même par la demande de travail collaboratif. L'ambivalence est le propre du management.

Pascal Ughetto est un sociologue « in vivo », il connaît les

¹ Professeur à l'université Paris- Est, et vice président de l'Observatoire des Cadres et du management

acteurs de l'entreprise, et sans être un sociologue engagé, se pose à leur « chevet » : son objet est moins de se livrer au nième pronostic sur le travail du futur dessiné à trop gros traits, que de se poser « à l'échelle du travailleur confronté aux tâches à mener à bien ». Et dans ce projet, il ne s'arrête pas à l'observation, comme tant de sociologues qui décrivent les positions irréconciliables des acteurs du monde du travail (sont-ce les sociologues « en même temps » ?).

Le travail de Pascal Ughetto est utile et efficace pour les acteurs de l'entreprise car il passe au rayon X les thèses managériales : quelles sont leurs intentions ?

Quelles sont les représentations qu'elles engagent ? Comment sont-elles mises en œuvre ? Quels sont les impacts réels sur le travail ? Quelles conséquences sur les fonctions des cadres ? En insistant sur l'ambivalence des nouvelles organisations de travail, Pascal Ughetto développe une sociologie efficace, à base « d'à moins que » : La révolution du travail ? A moins qu'« à trop pronostiquer en quoi le travail consistera, on risque de promouvoir un certain modèle de représentation du travail que l'on veut alternatif, mais dont la description paraît assez expéditive ». Plus qu'une prospective sur « le nouveau monde du travail » d'autant angoissante pour certains qu'ils observent l'enthousiasme des autres, l'œuvre utile, pour des observateurs ou acteurs du monde du travail - syndicalistes, universitaires ou RH - sera davantage de se pencher par exemple sur le contenu de l'activité du travailleur nomade. Quelles sont les compétences requises ? Quelles sont les relations avec les autres acteurs de l'entreprise ? Quelle fonction et responsabilité endosse le salarié ?

L'injonction à l'autonomie ? A moins que ce ne soient des « *habits neufs pour un travers ancien* », celui de considérer que le travail est une variable à contrôler dont on oublie la principale caractéristique : l'imprévisibilité. Les entreprises, sur fond, de « *libération des talents des*

salariés » réélaborent sui generis des outils de gestion, des recours aux technologies sans concevoir que « *que les salariés auront de toute façon à prendre sur eux de décider en situation ce qui mérite d'être effectué et la meilleure manière de procéder* ».

La spécificité des millenials dans l'entreprise ? A moins que ce ne soit la fin d'un cycle d'adhésion unanime au salariat. Individualisme des salariés ? A moins que ce ne soit juste l'affirmation rendue plus intransigeante de s'épanouir au travail en réponse aux injonctions à l'autonomie. Ou encore l'importance pour les salariés de se sentir auteurs de leurs productions. Attrait pour les start-up ? A moins que ce ne soit l'attrait des grandes entreprises pour leurs capacités instantanées de reconfiguration. Manifestes de valeurs des entreprises ? A moins que ce ne soit une volonté de réédicter des règles qui prévalent « *par-dessus la propension des individus à contourner les process* ».

La fonction cadre dans l'entreprise ? Une critique de la fonction, notamment du rôle des managers de proximité se développe depuis quelques mois. Or ce sont bien eux qui organisent l'activité au plus près. Mais croire que l'on peut se priver de cette fonction c'est « *tuer le principal levier de régulation des arbitrages à réaliser dans une acti-*

vité qui continuera à demander des arbitrages complexes à effectuer. Si l'on imagine un cadre désormais animateur de communautés, n'oublions pas que les individus peuvent légitimement ne pas sentir immédiatement le sens et les pratiques d'un tel rôle. N'omettons pas non plus que c'est un travail intéressant, mais épuisant. Ni que l'ensemble de l'organisation se doit d'adopter les nouveaux principes, pour ne pas laisser à la charge de ce cadre de régler l'arbitrage entre deux définitions contradictoires de son rôle ». En tant que vice-président de l'Observatoire des Cadres et du management, sûr que Pascal Ughetto est y est attaché.

Anne-Florence Quintin

Avis

La CFDT Cadres s'est engagée avec 16 organisations et syndicats dans la construction d'un **Maison des Lanceurs d'alerte** organisation de la société civile, s'engageant à oeuvrer à la protection des lanceurs d'alerte en les accompagnant au quotidien et à plaider pour une amélioration de leur protection (<https://mlalerte.org>).

Cadres

UNE REVUE DEPUIS 1946
47-49, avenue Simon-Bolivar
75950 Paris CEDEX 19
01 56 41 55 00

Directeur de la publication
Laurent Mahieu (55 89)
laurent.mahieu@cadres.cfdt.fr

Rédacteur en chef
Laurent Tertrais (55 16)
laurent.tertrais@cadres.cfdt.fr

Comité d'orientation
Catherine Allemand, Catherine Blanc, Isabelle Champion, Jean-Marie Charpentier, Philippe Debryne, Dominique Desbois, Fabienne Doutaut, Annette Jobert, Pascal Junghans, Danielle Kaisergruber, Francis Kessler, François de Maigret, Ute Meyenberg, Marieme N'Diaye, Thierry Pech, Anne-Florence Quintin, Laurent Quintreau, Richard Robert, François Silva, Christian du Tertre, Gérard Wormser

Secrétariat
Anne Desnoyers (55 04)
anne.desnoyers@cadres.cfdt.fr

Relecture
Sophie Jan
sophie.jan@cadres.cfdt.fr

Webmestre
Yasmine Latch
yasmine.latch@cadres.cfdt.fr

Abonnement
Marie-France Roger (55 13)
marie-france.roger@cadres.cfdt.fr

Publicité
Caroline Aw (55 15)
caroline.aw@cadres.cfdt.fr

ISSN : 2555-5146. CPPAP : 0315 S 06420

Le directeur de la publication, Laurent Mahieu
Achevé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie L'Artésienne à Liévin (62)

