**Résumé**

*Vous ferez le résumé de ce texte en 100 mots (avec une marge de plus ou moins 10%). Vous placerez une barre tous les dix mots, et vous noterez le total à la fin de votre devoir.*

Au cours des vingt dernières années, la sociologie a renouvelé sa compréhension de ce qu’est le travail : travailler, c’est être aux prises avec des épreuves, dans un environnement qui équipe, qui encombre ou qui dessert. Dans ce qui organise l’environnement de travail figurent les objets, les collègues, les chefs (rien de plus encombrant que d’avoir un mauvais chef qui vient perturber tous les efforts pour effectuer du bon boulot !) mais aussi les éléments de métiers (doctrines professionnelles, méthodes formalisées, trucs).

C'est alors un nouveau regard sur l'organisation qui se profile : si le travail est de l'activité — les multiples petites et grandes actions qui doivent être accomplies pour s'acquitter des tâches —, elle-même renvoie à ce qui organise l'environnement dans lequel cette activité doit faire son chemin. L'action met aux prises avec des épreuves, des résistances de toutes sortes. Travailler, c'est avoir des démêlés avec le réel. L'organisation est un cadre d'affrontement de ces épreuves  ; idéalement, c'est un équipement. Du reste, écoutons les salariés asséner, en guise de réponse du berger à la bergère à l'issue des innombrables réorganisations où on leur reproche de résister au changement : « Ce n'est même pas organisé, ce n'est pas *managé*. » À travers cette formule, ils demandent si le management se préoccupe réellement de savoir comment, pratiquement, ils mènent les tâches à bien, alors qu'ils doivent faire avec une informatique structurant de manière aberrante les interactions avec les autres services ou les clients ou qu'ils doivent accorder des procédures venues des diverses directions centrales et autres « petits détails » qui, quand on les affronte quotidiennement, placent malgré soi dans des situations d'échec.

Le travail est une bataille, avec des téléphones, des photocopieuses, des découpeuses, des clients, des procédures, des finalités. Cette bataille a une dimension personnelle : elle parle à certains, pas à d'autres, elle crée des anxiétés chez les uns et des envies d'y aller chez d'autres. Une même activité, confiée à des personnes qui n'ont pas les mêmes parcours, n'est pas investie des mêmes enjeux, affrontée avec les mêmes outils. Le travail confronte à des vulnérabilités et à des forces qui sont éminemment personnelles. L'affirmation semble banale. Elle ne l'est pas pour le sociologue du travail, habitué à définir le travail comme un rapport social. Le voir comme activité, c'est se figurer que, face à sa tâche, c'est le sujet et lui seul qui doit « y aller », agir, décider, entreprendre. L'enseignant qui perd le contrôle de sa classe et, du même coup, ses moyens le sait bien. Une question comme celle de la reconnaissance, dont chacun s'accorde à affirmer l'actualité, n'existerait pas si l'individu pouvait se cacher derrière un groupe, se diluer dedans, ne pas engager son image personnelle. L'affirmation n'est pas si banale que cela non plus pour le syndicaliste qui doit faire avec des divergences profondes de vues sur un travail, une réorganisation, un outil technique entre tel salarié qui affronte le tout avec assurance et tel autre qui « ne le sent pas », notamment en raison de différences de trajectoire professionnelle. Ni le premier ni le second n'ont « davantage » raison, Difficile de remonter une revendication unique.

Mais le travail est simultanément une bataille collective. L’exposition au bruit d’un plateau, à des matériels non performants, à un type de clientèle, constitue des dimensions communes, qu’un ensemble de salariés affronte. C’est en cela que l’organisation est elle-même d’abord quelque chose de collectif. Cadrer, donner du cadre, bref, organiser, cette responsabilité des employeurs renvoie à la mise en place de dispositifs collectifs.

(…) Face au travail et à ses tensions, on ne prend pas les initiatives dans une belle unanimité, une vaste « régulation autonome ». Aux prises avec les épreuves, les travailleurs font aussi l’expérience de leurs désaccords – sur les bonnes manières de faire, les enjeux, les priorités, les valeurs. C’est ce qu’il faut retenir de la thèse du genre professionnel portée, en clinique de l’activité, par un psychologue comme Yves Clot et de celle des segments professionnels défendue par un sociologue comme Anselm Strauss : le métier ou la profession est un espace où l’on est *aussi* en désaccord et où, quotidiennement ou bien dans des colloques, on anime le débat sur les finalités et les modalités du travail. »

Pascal Ughetto « L’organisation, une réorganisation permanente », Revue *Esprit,* *exister au travail*, octobre 2011, n°10, p. 118-120