

**LA GRH ET LA REPRESENTATION DU TRAVAIL, ENTRE ACTIVITE  
SUBJECTIVE ET ACTIVITE PRESCRITE : POUR UNE PRISE EN COMPTE  
DES DYNAMIQUES PROFESSIONNELLES**

**Jean-Baptiste SUQUET**

Doctorant CIFRE à la RATP / Doctorant au CRG

Département DAT - Mission Prospective

54, quai de la Rapée

75599 PARIS CEDEX 12

01 58 78 32 67

[Jean-Baptiste.Suquet@ratp.fr](mailto:Jean-Baptiste.Suquet@ratp.fr)

[Suquet.Jean-Baptiste@wanadoo.fr](mailto:Suquet.Jean-Baptiste@wanadoo.fr)

**Résumé :**

La communication entend interroger les rapports entre la Gestion des Ressources Humaines et le travail selon une perspective locale. Loin des débats philosophiques sur l'avenir du travail en général dans nos sociétés, elle insiste sur le rôle de la GRH quant à une maîtrise locale du sens du travail. Cette perspective n'est pas particulièrement nouvelle, et de nombreux travaux ont déjà sensibilisé à l'importance de cette question, particulièrement dans les contextes de changement.

Pour autant, l'impasse faite sur l'activité cognitive des exécutants ne semble pas pouvoir être simplement compensée par une seule clinique de l'activité (décisive mais ignorance symétrique des prescriptions organisationnelles). Et bien que de réelles difficultés rendent la convergence des deux perspectives difficiles, il semble décisif de réussir à outiller une approche du sens du travail, qui ne rabatte pas systématiquement l'activité sur son versant subjectif (clinique de l'activité) ou sur son versant organisationnel (approches tayloriennes).

De ce point de vue, l'adaptation du cadre conceptuel proposé par Abbott, un sociologue des professions, paraît prometteuse. En effet, loin de s'opposer aux enseignements réels de la clinique de l'activité, elle semble en mesure de les intégrer à un niveau organisationnel, et non au niveau du sujet. Ainsi, l'adaptation de ce cadre conceptuel à un contexte organisationnel devrait permettre, sous réserve de son opérationnalisation, de faire progresser la GRH par rapport à la problématique du sens du travail, notamment en contexte de changement organisationnel.

La portée et l'intérêt du cadre conceptuel sont illustrés par le cas d'une recherche sur la mise en œuvre d'un projet de service : la Bus Attitude, à la RATP. Il s'agissait en effet de rendre compte des dynamiques de terrain observées sur plusieurs mois via les situations de travail des agents. En s'interrogeant sur la sensibilité de l'encadrement au sens que ces nouvelles activités pouvaient prendre pour les agents, on posait en même temps la question des outils théoriques susceptibles de témoigner à un niveau organisationnel des dynamiques cognitives.

**Mots-clés :** activité, changement, sens, travail

De nombreux auteurs accordent une place importante au travail, faisant même parfois de son sens l'un des défis de la GRH [Peretti, 2002, p.30]. L'interrogation des gestionnaires est en effet croissante à ce sujet, tant on souligne l'évolution des valeurs et des formes de l'implication des salariés en entreprise. Le questionnement est parfois poussé jusqu'à l'éventualité de « la fin des sociétés fondées sur le travail » [Méda, 2003].

On pourrait d'ailleurs suivre Méda, en ce qu'elle propose le passage d'une philosophie du travail à une philosophie de l'activité [ibid.]. Il ne s'agit cependant pas ici de lancer une réflexion spéculative, mais plutôt de plaider pour une attention plus précise au travail. Plutôt que de le considérer d'un point de vue macro social comme une entité homogène, il s'agirait d'en découvrir le sens en soulignant les spécificités locales en tant qu'activité. Cette perspective est justifiée par les difficultés de conduite du changement au plus près de l'activité des exécutants.

Cette perspective locale n'est pourtant pas immédiate, comme le montre l'histoire de l'organisation du travail, hantée par l'organisation « par en haut » du travail. Et si une approche clinique de l'activité, au plus près de l'activité des exécutants, apporte des gages d'une compréhension affinée du sens que peut prendre le travail, un pont n'en demeure pas moins à construire entre les versants subjectif et organisationnel de l'activité de travail, sous peine le plus souvent d'en rester à une impasse.

La communication propose ainsi « d'outiller » cette perspective locale sur le travail (entendu comme l'entité issue de la rencontre entre des prescriptions organisationnelles et une activité subjective). Un cadre conceptuel est esquissé à partir des travaux du sociologue des professions Andrew Abbott [1988]. Son objet est de permettre une représentation du travail, qui ne soit ni rabattue sur l'activité subjective particulière, ni sur les prescriptions universelles de l'organisation.

Au fil du propos, on tâchera d'illustrer la réflexion théorique par le cas de la mise en œuvre d'un projet de service à la RATP, la Bus Attitude (BA). Ce cas, suivi sur plusieurs mois par le biais du travail des agents, semble particulièrement adapté. Il suggère en effet, par les interrogations qu'il a soulevées, la pertinence du cadre conceptuel comme éclairage des problématiques de changement, qui sont particulièrement aptes à mettre en relief l'importance d'une approche « locale » du sens du travail.

## **1. Le changement stratégique et la GRH : le sens local du travail.**

### ***1.1. Comprendre le sens local du travail***

La distinction entre deux niveaux d'analyse en ce qui concerne le travail n'est pas nouvelle. A la suite de nombreux auteurs, Honoré distingue entre relation d'emploi et relation de travail [Honoré, 2002a]. On peut reprendre cette distinction, qui permet de séparer ce qui concerne le contrat de travail, notamment, et ce qui est de l'ordre de l'organisation de la production. Cette distinction est importante car elle ouvre, semble-t-il, la possibilité d'une approche « locale » du travail (c'est-à-dire une approche au niveau de ceux qui « font » le travail, non de ceux qui le conçoivent, pour reprendre une opposition ancienne en sciences de gestion).

Une telle approche du travail ne doit pas être négligée par les gestionnaires. Honoré souligne le lien fort qui existe entre la stratégie, la gestion des ressources humaines et le changement organisationnel, appréhendé à travers le changement de la relation de travail [Honoré, 2002b].

Ainsi, dans le cas d'une modification de la stratégie d'une entreprise, les gestionnaires des ressources humaines ont un rôle à jouer pour adapter au mieux la relation de travail. Ce rôle ne saurait d'ailleurs faire l'impasse sur l'activité réelle des exécutants.

En ce qui concerne les services, dont le cas de la BA est un exemple, ceci est d'ailleurs tout à fait manifeste, ainsi qu'a pu le mettre en évidence Alis. En effet, selon cet auteur [Alis, 1999], deux types de règles peuvent être recensés en entreprise, au moyen du concept de « régulation ». Suivant les analyses de Reynaud, Alis distingue les règles officielles, issues de la direction, et les règles non écrites, émergeant de la pratique des exécutants. Ces règles ne coïncident pas naturellement, et au contraire, les activités de service donnent à voir un grand nombre de régulations autonomes.

Alis insiste sur le fait qu'il est décisif pour la GRH de prendre conscience de ces dynamiques, mais également de s'interroger sur leur légitimité. On voit bien à ce point : d'une part, le positionnement décisif de la GRH comme rouage du changement organisationnel ; d'autre part, la pertinence de ce niveau local de l'analyse, qui permet de voir émerger des régulations « par le bas ». Pour autant, ainsi utilisée, il ne semble pas que la sociologie de la régulation permette autre chose que de mettre en évidence l'existence de dynamiques spécifiques au « terrain ». Ce résultat, important mais générique, nous semble appeler à aller plus loin dans la compréhension de ces dynamiques et dans la formalisation de leur fonctionnement.

La question du sens du travail semble décisive pour les gestionnaires, en ce que le sens que peut prendre le travail, dans le cadre d'une relation de travail modifiée par une rupture stratégique, n'est souvent pas la simple décalque du sens qu'a voulu l'encadrement. Les managers se doivent ainsi de comprendre le sens émergeant, d'une part, pour de donner les moyens de l'orienter d'autre part. La représentation que peuvent se donner les managers du sens du travail est en ce sens décisive pour la réussite du changement. Nous allons y réfléchir en laissant de côté la sociologie de la régulation (qui ne s'est donné ni les moyens ni l'objectif de répondre à cette question), et en nous tournant plutôt vers la clinique de l'activité dans un premier temps, qui a cherché à appréhender justement le sens que peut prendre le travail localement, pour les agents plutôt que pour les concepteurs.

## ***1.2. Un cas de travail sans sens : la Bus Attitude***

Nous allons ici introduire le cas qui soutient notre réflexion sur le sens du travail. Ce cas nous semble particulièrement adéquat dans la mesure où il porte justement une interrogation sur le sens d'une nouvelle activité, conçue par l'encadrement pour des agents, dans le cadre d'un renouvellement stratégique. Il s'agit de la mise en œuvre de la Bus Attitude.

La BA est un projet du département BUS de la RATP, qui ambitionnait de restaurer une « véritable relation de service » dans les bus parisiens. Le projet dénote clairement une évolution stratégique forte de la RATP : la probable mise en concurrence et l'évolution des règles du financement par les tutelles, ont conduit la direction à promouvoir ce nouvel « état d'esprit », dont l'institution espérait tout à la fois, de la part des voyageurs, un meilleur respect des règles de civilité et une plus grande satisfaction quant au service rendu.

La mise en œuvre de ce projet au service de contrôle du département (CSB) a suscité quelques difficultés. Les contrôleurs, qui étaient concernés par ce projet en tant qu'agents de contact, n'ont dans l'ensemble pas adhéré à cette nouvelle activité : la « BA ». Ainsi, l'évolution stratégique se traduisait sur le « terrain » par une « résistance » des agents, que l'encadrement interprétait comme le résultat d'une culture spécifique aux contrôleurs : celle de la répression, qui ne serait pas compatible avec celle du « service attentionné ».

Le blocage relatif de la situation – en tout cas, le manque d'adhésion des agents aux injonctions de l'encadrement, a sensibilisé l'encadrement de CSB à l'intérêt d'une recherche sur l'évolution du travail des contrôleurs. L'observation sur plusieurs mois (08/2004-03/2005) des agents, par le suivi ethnographique de leur travail, mais également des formations, et par un échange informel continu avec eux, a permis de comprendre progressivement le sens que prenait (ou non) pour eux le nouveau travail qui leur était demandé.

La recherche s'est intéressée au lien entre l'évolution stratégique de la RATP, le changement organisationnel impulsé, et l'évolution de travail demandé aux agents. Le sens du travail est apparu comme un facteur décisif, dans la mesure où bon nombre d'agents disaient que la BA ne correspondait à « rien » (quand bien même l'encadrement avait fourni un travail de conceptualisation conséquent). Trouver un moyen de rendre compte de ce « rien » apparaissait nécessaire pour apporter une réponse à l'encadrement. C'est là l'origine de la réflexion que nous poursuivons maintenant.

## **2. Le sens du travail : entre activité et organisation**

### ***2.1. L'impasse des sciences de gestion sur l'activité***

On a vu que la GRH était concernée par le travail et son sens, en ce qu'il résultait de la rencontre de prescriptions organisationnelles et d'une activité subjective. Or il est reconnu qu'entre ces deux pôles du travail, la tension n'a pas été maintenue par les gestionnaires. Et le travail a jusqu'à aujourd'hui plutôt été évalué à l'aune d'un héritage taylorien, prégnant pour la GRH [Bournois & Brabet, 1997].

L'activité s'est, dans ce cadre, largement vue réduite à une « activité fonctionnelle », l'organisation rationnelle du travail faisant l'impasse sur le versant « cognitif » de l'activité [Peyrolle & Lorino, 1999]. La réflexion en matière de GRH semble donc inciter actuellement à aller voir du côté de cette activité cognitive, pour comprendre mieux, peut-être, le sens possible du travail, au-delà du sens prévu de celui-ci.<sup>1</sup>

Dans le cas qui nous intéresse, la déclinaison des principes de la BA s'est faite au moyen d'exemples généraux mais que les agents estimaient peu fréquents sur le terrain (« aider une grand-mère à descendre son sac »), ou, en explicitant très précisément tout un ensemble de tâches, organisées par séquence, dont un exemple est donné ci-dessous.

« *En statique:*                    - arriver vers l'abri-bus de face  
                                          - faire ostensiblement une fois le tour de l'abri-bus, en arrivant  
                                          - (...) dire bonjour au machiniste... »

(Document interne, 03/2004)

L'encadrement de la RATP avait adopté cette posture « fonctionnelle » sur l'activité des agents en BA. Nous avons cherché au contraire, au cours de la recherche, à prêter attention au « vécu » des agents au cours de leur travail (sur le terrain comme en formation, en favorisant les échanges informels), et avons pour cela adopté une approche clinique du sens qu'ils

---

<sup>1</sup> Il ne s'agit pas ici d'une approche cognitive au sens neuronal que cela pourrait prendre, et nous ne mobilisons donc pas du tout un champ théorique ou disciplinaire particulier. Nous entendons simplement par là, à la suite d'ailleurs des auteurs que nous mobilisons, que nous souhaitons prêter attention à la façon dont les agents pensent leur environnement, et produisent du sens relatif à cet égard.

donnaient à leur travail. C'est toute l'ambition en effet, de la clinique de l'activité<sup>2</sup>, que de saisir le sens du travail au plus près de l'activité des exécutants. L'apport d'une théorie de l'activité amène la clinique de l'activité à tirer profit des avancées respectives de l'ergonomie de langue française, de la psychopathologie et de la psychologie historico-culturelle [Clot & Litim, 2003]. Le prisme de l'activité permet en effet de progresser dans le sens d'une compréhension fine des dynamiques subjectives à l'œuvre au travail.

Dès lors qu'elle place au premier plan « l'épaisseur du sujet psychique », la clinique de l'activité peut se détacher des prescriptions décontextualisées, en soulignant la forte limite de conceptualisations des activités de travail comme une « suite de schèmes opératoires » [ibid.]. On voit alors à l'œuvre, à la suite des réflexions de Leontiev et de Vygotski, une autre approche de la production du sens du travail, qui se propose comme alternative à une approche « par le haut ». Nous allons voir ce qui peut en ressortir, et comment la recherche a pu en être enrichie.

## ***2.2. Apports de la clinique de l'activité***

On va ici se contenter de pointer les principaux apports de la clinique de l'activité dans la compréhension des dynamiques du sens du travail. Ils sont au nombre de trois. Tout d'abord, la clinique de l'activité insiste sur la distinction à opérer entre l'action (qui a un « but immédiat ») et l'activité (qui a un « mobile ») : le sens est à comprendre comme résultant du rapport, « reconstruit à chaque action » entre ce but immédiat et ce mobile [ibid.].

On a pu voir en quoi l'encadrement de la RATP avait considéré avant tout des actions, et non des mobiles. Il n'était pas envisageable de penser en termes de mobiles, au-delà de l'action à effectuer. La preuve en est que la déclinaison des principes de la BA s'est faite sans tenir compte des spécificités de chaque collectif. En effet, les équipes de BA étaient constituées de machinistes comme de contrôleurs ces derniers ayant été déclarés « volontaires » pour contribuer à la BA. La direction avait considéré que ces différents agents étaient tous des agents de « terrain », c'est-à-dire disponible pour aller au contact du public, alors que l'écoute de ces agents permettait de comprendre qu'ils se définissaient non par rapport à la BA, mais par rapport à leur groupe d'origine, et de ce qu'ils considéraient être la raison de leur travail pour la RATP (« lutter contre la fraude » pour les contrôleurs...).

Le second apport consiste en ceci, que le sens d'une activité de travail ne peut se comprendre si l'on occulte le fait qu'elle a des destinataires. Une activité ne prend sens en effet, que dans la mesure où elle est à la fois comprise comme étant « triplement dirigée », à savoir : « par la conduite du sujet, au travers de l'objet de la tâche, vers l'activité des autres » [ibid.]. Il s'agit ici de s'appuyer sur un « ailleurs » de la tâche, en lui donnant un sens qui ne soit pas celui, immédiat, des gestes à effectuer.

Les témoignages des agents soulignaient précisément l'impossibilité de diriger leur activité. Ils pointaient souvent du doigt l'absence, en premier lieu d'un objet à leur travail (qu'est-ce que « restaurer une vraie relation de service sur les lignes » ? Comment doit-on démêler objectifs d'ambiance, de civilité, de baisse de la fraude, etc. ?) ; d'autre part, la difficulté pour eux à assumer leur inactivité de fait sur le terrain, face aux voyageurs, alors qu'ils avaient tous auparavant un véritable travail (le contrôle et la verbalisation) ; enfin la non-reconnaissance par la majorité des autres collectifs de ce travail, y compris parfois par les voyageurs ou même l'encadrement. Les enquêtes de satisfaction tendaient en effet à prouver que les voyageurs

---

<sup>2</sup> La clinique de l'activité est une approche psychologique qui a été développée par Yves Clot, notamment dans la perspective de la psychologie du développement, pour traiter notamment des dynamiques subjectives au travail.

appréhendaient de façon positive la BA, mais ces enquêtes n'étaient que rarement communiquées aux agents, et elles ne compensaient de toutes façons pas à leurs yeux l'indifférence des voyageurs réels sur le terrain. De même, l'encadrement, même lorsqu'il était convaincu du bien-fondé du projet, ne produisait le plus souvent pas les statistiques de production relatives à l'activité BA.

Enfin, Clot propose la notion de « genre professionnel » [Clot, 2005]. Le genre professionnel traduit en effet la dimension collective de toute activité. Il est une « ressource décisive » pour l'activité subjective, qui ne pourrait bien évidemment se recréer à chaque fois de toutes pièces [ibid.]... Là encore, la clinique de l'activité montre bien les limites d'une approche uniquement individuelle : un sens est déjà rendu disponible par le collectif de travail, qui fait œuvre de réorganisation des tâches prescrites.

Du point de vue de nombreux agents en Bus Attitude (mais c'était variable suivant le centre bus auquel ils étaient rattachés), les équipes n'étaient pas stables. Les roulements défaisaient sans cesse les équipes constituées, empêchant toute organisation d'un collectif de travail. La BA ne correspondait donc même pas à un collectif de travail. Ce dernier n'aurait pas été le strict équivalent d'un genre professionnel, mais on peut considérer qu'il en aurait favorisé la constitution (encore qu'Yves Clot ne se prononce pas sur la constitution d'un genre professionnel).

On peut voir à ce stade, comment la clinique de l'activité permet de saisir certains éléments de constitution du sens au travail, pour les sujets engagés dans le travail. On a pu voir ainsi en quoi certains éléments structurants d'une activité n'avaient pas été pris en compte, et en quoi cela avait bloqué la constitution d'un sens pour les agents engagés dans ce travail.

### ***2.3. La clinique de l'activité : une autre impasse pour la GRH ?***

L'intérêt de la perspective proposée par la clinique de l'activité pour saisir le sens du travail au niveau de l'activité subjective est d'autant plus manifeste, que ce niveau est traditionnellement délaissé par les gestionnaires. Pour autant, cela suffit-il ? On peut constater, en ce qui concerne les contrôleurs en Bus Attitude, que l'opposition est très marquée entre des prescripteurs qui s'en tiennent à une règle universelle décrivant les tâches à effectuer, et le vécu subjectif des contrôleurs, qui met bien à jour certains obstacles latents à la constitution d'un sens, mais a du mal à interroger, plus qu'à rejeter les injonctions de l'encadrement.

On peut imaginer que cette opposition radicale a quelques « bonnes raisons », à retrouver dans l'histoire des sciences sociales. Lorino et Teulier [2005] en proposent une explication. Selon eux, en effet, les sciences humaines et sociales se sont pour partie « structurées sur une clôture épistémologique qui, peu ou prou, tentait d'autonomiser, d'une part, l'étude des groupes sociaux et des organisations, d'autre part, l'étude du sujet. » L'activité est dans ce cadre difficile à situer, dans la mesure où elle se présente comme un « Janus », que l'on appréhende soit à partir de sa face subjective, soit à partir de sa face organisée (ibid.).

La question qui se pose alors à la clinique de l'activité est la suivante : suffit-elle à elle seule, à régler la question du sens du travail ? Quels que soient ses apports, sont-ils aptes à aider des gestionnaires, c'est-à-dire à opérer un bouclage avec les prescriptions de l'organisation du travail ? Il semble que ce ne soit pas suffisamment le cas. En effet, la clinique de l'activité, bien qu'elle ne rejette pas l'action organisée, ne semble justement pas offrir de véritable piste pour les prescripteurs du travail. A titre d'exemple, la dénonciation de l'absence d'un collectif de travail dans les équipes Bus Attitude était pertinente, mais en quoi pouvait-elle orienter la constitution de ce collectif de travail, justement ?

On est en effet en droit de se demander, en ce qui concerne les gestionnaires des ressources humaines, en quoi l'analyse proposée de l'activité subjective peut se passer d'une analyse de niveau organisationnel. Bien sûr, le genre professionnel apporte des éléments de réponse, ne serait-ce qu'en aidant à remonter d'un cran l'échelle de l'analyse. Cependant, la clinique de l'activité, préoccupée avant tout du sujet, ne donne pas les moyens à la GRH d'avoir prise sur celui-ci, par exemple. Que pourraient être les « béquilles » d'un genre professionnel qui est présenté par la clinique de l'activité comme essentiellement autorégulé ? Quels moyens d'action existent pour l'encadrement, dès lors qu'il chercherait à *agir tout en tenant compte des dynamiques propres aux activités subjectives et au genre professionnel* ?

Cette question semble décisive, dans la mesure justement où les enseignements de la clinique de l'activité ne peuvent être ignorés. Ainsi dans le cas de la Bus Attitude, à la recherche du sens du travail pour les contrôleurs du CSB, on arrivait à une impasse, dans la mesure où de sens, il n'y en avait selon eux pas. L'opposition des perspectives organisationnelles et subjectives montraient bien le blocage, mais ne permettait pas à l'encadrement d'aller plus loin.

Dès lors, un axe de progrès dans la conceptualisation du sens du travail réside dans le lien à opérer entre la face subjective de l'activité, et sa face organisée. On a pu voir en quoi ce point était précisément celui qui pouvait concerner la GRH, notamment dans le cadre d'une réflexion sur le sens du travail en situation de changement organisationnel. On a pu voir aussi en quoi la clinique de l'activité ne répondait pas plus que les approches traditionnelles tayloriennes à cette problématique fondamentale de l'activité.<sup>3</sup> La partie suivante présentera un cadre conceptuel dont on pense qu'il peut aider à surmonter cette coupure épistémologique.

### **3. Dépasser la clôture épistémologique : quelle rencontre entre activité et organisation ? Un cadre conceptuel adapté du modèle d'Abbott**

#### ***3.1. Le modèle du système des professions***

*The system of professions* est un livre d'A. Abbott, dans lequel ce dernier a cherché à rendre compte de la professionnalisation d'une façon moins téléologique que ses prédécesseurs [Abbott, 1988]. Il semble fournir un construit conceptuel original et prometteur pour progresser dans le sens d'une représentation du travail qui assure un meilleur lien entre activité subjective et tâches prescrites.

On va chercher à présenter ce cadre conceptuel, de façon nécessairement simplifiée dans le cadre d'une telle communication, et montrer en quoi il a été intéressant de l'utiliser dans ses grands principes, quant à la problématique du sens du travail en contexte de changement. Ce cadre conceptuel a été élaboré par Abbott selon une perspective pragmatique et rétrospective<sup>4</sup>, mais il semble ouvrir également des perspectives d'action pour les managers qui pourraient s'interroger sur la façon de concevoir et d'orienter un changement. Tolbert souligne la

---

<sup>3</sup> Il ne s'agit pas ici de dénoncer un aveuglement ou une innocence de la clinique de l'activité. Cette dernière est bien évidemment consciente de l'impossibilité de tout expliquer par le sujet, et elle ouvre pour cette raison précisément la voie au « genre professionnel ». On souhaite simplement souligner que la clinique de l'activité ne s'est véritablement donnée ni l'ambition ni les moyens de franchir ce fossé épistémologique auquel s'affronte toute étude de l'activité, et qui est précisément le problème des organisations.

<sup>4</sup> Les études d'Abbott sont fondées sur des cas historiques, et cherchent à comprendre pourquoi tel groupe plutôt que tel autre a réussi à se ménager un monopole pour résoudre tel type de problème (pour prendre un exemple parlant, tous les types de médecine ne sont pas remboursés par la Sécurité Sociale...).

possibilité de transposer ce cadre conceptuel à un contexte institutionnel qui ne soit pas celui des professions, au sens classique du terme, et encourage justement à son utilisation dans un contexte organisationnel [Tolbert, 1990].<sup>5</sup> C'est pour cette raison que nous avons cherché à l'adapter, de façon à l'utiliser dans un cadre organisationnel.

### *3.1.1. Partir d'un problème : une approche systémique*

Selon Abbott, identifier un groupe professionnel, c'est pointer du doigt un problème et la solution qu'il y apporte, dans la mesure où sa raison d'être réside dans le traitement d'un problème. Il propose de distinguer entre les aspects objectif et subjectifs d'un problème. L'aspect objectif (par exemple une addiction à l'alcool), que l'on peut constater physiquement et qui paraît indiscutable, est ce autour de quoi il y a consensus.

Les aspects subjectifs, eux, relèvent de l'interprétation d'un groupe particulier (par exemple, l'addiction à l'alcool peut être ramenée à des questions religieuses, morales, ou encore physiologiques...). Il ne faut pas comprendre par « subjectif » que l'interprétation du problème par le groupe professionnel est arbitraire, mais simplement qu'elle peut être concurrencée par d'autres interprétations du même problème.

Tout le travail d'un groupe professionnel est précisément de donner une forte légitimité à son interprétation, que les autres ne puissent plus la concurrencer, et que son statut subjectif devienne insensible (on peut prendre l'exemple de la lutte entre les différents types de médecine : la médecine actuelle des hôpitaux a acquis un rôle fortement dominant).

A partir des aspects subjectifs d'un problème, et en fonction d'eux, on peut se donner à voir un système de groupes professionnels, tous liés au problème objectif, et tous prétendant apporter une réponse à ce problème, via une compréhension subjective spécifique. C'est l'évolution de ce système qu'il faut privilégier et non se focaliser sur un groupe en particulier.

### *3.1.2. Stabiliser des réponses : les chaînes de diagnostic / inférence / traitement*

Un groupe professionnel est donc lié à un aspect subjectif d'un problème. La réponse qu'il peut apporter (dans son efficacité et sa spécificité) provient d'un ensemble de séquences de raisonnement à trois temps (des chaînes diagnostic / inférence / traitement).

Le diagnostic consiste à examiner le cas, en tirer des informations, puis les combiner ensemble de façon à ramener le cas présent à un cas connu. Dans les cas les plus simples, le traitement à administrer (prescription) est directement relié au diagnostic formulé. Le traitement correspond, de même que le diagnostic, à tout un système classificatoire propre au groupe professionnel, et qui constitue en partie son expertise par rapport au problème.

Il arrive cependant que les cas plus complexes nécessitent une opération d'inférence.<sup>6</sup> C'est dans l'équilibre entre la routinisation d'un certain nombre de cas (sans inférence) et le recours à l'inférence dans d'autres cas, qui assure la légitimité d'un groupe professionnel.<sup>7</sup> On peut

---

<sup>5</sup> "Thus, the book should be, and is likely to become, required reading for anyone interested in understanding the relationship between occupations and organizations" [ibid.].

<sup>6</sup> Cela signifie que le professionnel va devoir passer par une étape supplémentaire, qui consiste à assurer le passage d'un diagnostic à un traitement. Ceci peut se faire soit par exclusion progressive des solutions les moins pertinentes, soit par construction (le raisonnement se fait alors en anticipant les réactions, comme les échecs).

<sup>7</sup> En effet, Abbott souligne qu'une profession ne procédant que par inférence (« tous les cas sont différents ») ne serait pas crédible, et qu'inversement, la réduction de tous les raisonnements à des chaînes diagnostic – traitement (« tous les cas sont connus ») ne permettrait plus à un groupe professionnel d'occuper une place privilégiée par rapport au traitement du problème (ou en tout cas l'exposerait bien plus à la concurrence).



dire ainsi qu'un groupe professionnel doit être capable selon Abbott, de routiniser sa pratique tout en conservant une capacité d'innovation, s'il souhaite conserver une place privilégiée vis-à-vis des autres groupes professionnels.

### *3.1.3. Vers un monopole ? Juridiction, formalisation de la connaissance et rôle des auditoires*

Un groupe professionnel vise le monopole. Il s'agit pour lui, à la limite, d'être le seul groupe professionnel pouvant répondre à un problème donné. C'est ce qu'Abbott appelle détenir une juridiction sur un problème<sup>8</sup>. Un des moyens couramment utilisés par les groupes professionnels pour stabiliser une juridiction, est de formaliser officiellement leur expertise (la chaîne diagnostic - inférence - traitement), si possible à un niveau académique.

Mais beaucoup de groupes ne peuvent prétendre à une telle manifestation de leur professionnalisme, et leur expertise reste largement informelle. La reconnaissance professionnelle d'un groupe ne dépend pas que du niveau de formalisation de son expertise, même si cela s'avère souvent être un avantage décisif.

Un autre processus intervient dans la professionnalisation, qui est bien sûr lié à la formalisation de l'expertise d'un groupe, mais ne peut toutefois y être réduit. Il s'agit du jeu des auditoires. Un auditoire est un groupe public extérieur au système formé par les groupes professionnels, mais qui est intéressé par la solution apportée au problème. Les auditoires sont souvent déterminants dans l'attribution des juridictions : les groupes en concurrence ont besoin d'un principe extérieur de légitimation pour trouver un « vainqueur ».<sup>9</sup> Le plus souvent, l'Etat notamment joue un rôle de premier plan.

On voit bien la perspective macro qui est celle d'Abbott. L'utilisation que faisait le sociologue de son modèle n'était pas du tout celle qui a été la nôtre. Nous allons montrer maintenant pourquoi ce modèle nous a paru compatible avec nos observations de terrain (fondées sur une approche clinique de l'activité), et nous a semblé plus à même d'apporter une réponse à l'encadrement et à ses questions. L'utilisation que nous faisons du modèle d'Abbott n'est donc pas une utilisation fidèle à son utilisation originelle, elle a plutôt vocation à faire fructifier des observations.

## ***3.2. Système des professions et clinique de l'activité : continuités et prolongements***

### *3.2.1. Un modèle adapté s'inscrivant dans la perspective de la clinique de l'activité*

Le cadre conceptuel esquissé à partir du système des professions est compatible avec les impératifs soulignés par la clinique de l'activité quant à la compréhension de la formation du sens dans les activités de travail.

Tout d'abord, ce cadre s'attache résolument au versant cognitif de l'activité, puisqu'il cherche à appréhender des chaînes de raisonnement. Ces chaînes ne sont pas considérées comme immuables, mais simplement comme stables. Le modèle permet d'appréhender les régularités, tout en laissant la porte ouverte, via l'introduction des inférences, aux innovations dans l'activité. Cela le place dans la lignée de la clinique de l'activité, qui entend souligner des recompositions du sens dans le rapport mobile / action [Clot & Litim, 2003, p. 1545].

---

<sup>8</sup> Comprendre par là : l'existence d'un lien solidement établi et reconnu entre un groupe professionnel et le traitement d'un problème, dans l'un au moins de ses versants subjectifs.

<sup>9</sup> On peut trouver une analogie facile si l'on évoque le jeu de la concurrence entre producteurs sur un même marché, qui trouve sa fin dans la satisfaction ou non du consommateur (et les parts de marché qui en résultent).

Sur le terrain, les agents s'exprimaient en effet beaucoup par raisonnement, en mettant en relation un cas (« si tel voyageur fait ceci ou cela... »), des (ré)actions, envisageables ou non, et des effets produits par ces réactions (par exemple, l'impact sur l'attitude à venir des autres voyageurs...). Bien que le système des professions insiste bien plus sur la présence d'un cas auquel il faut répondre, dans les deux cadres conceptuels, on retrouve la mise en relation d'une action et de son effet.

Les agents justifiaient souvent leur jugement d'absence de sens par les impasses concrètes auxquelles menaient les raisonnements associés à la BA. La question de la verbalisation, par exemple, est symptomatique. Qu'il s'agisse de savoir si la verbalisation était autorisée ou simplement possible (à trois, alors que les contrôleurs travaillent habituellement au minimum à six par équipe), c'est la BA qui s'en trouvait discréditée, soit parce qu'elle ne permettait pas de verbaliser (et dans ce cas, que faire face à un récalcitrant), soit parce qu'elle n'en donnait pas les moyens (un dispositif d'intervention a été prévu, qui devait intervenir sur demande en cas de verbalisation, mais sa mise en œuvre s'est heurtée à quelques difficultés pratiques...). Dans tous les cas, la question restait posée, et gênante, de savoir que faire lorsque des voyageurs n'adhéraient pas spontanément aux « règles du savoir voyager ». On voit bien en quoi les deux cadres conceptuels pointent tous les deux les dynamiques cognitives qui sous-tendent la constitution du sens d'une activité, ici par la mise en évidence de rapports spécieux entre mobile et action ou de chaînes de raisonnement incomplètes.

Le parallèle peut être poursuivi sur le plan de l'échelle d'analyse. Bien qu'Abbott n'ait pas l'ambition d'éclairer l'activité subjective, il rencontre la clinique de l'activité au niveau collectif. En effet, le système des professions s'intéresse exclusivement à des groupes, dont les individus ont en commun des chaînes de raisonnement et un positionnement spécifique par rapport à un problème. La clinique de l'activité souligne elle aussi ce niveau du collectif par le genre professionnel, qui propose une « stylisation » de l'activité [Clot, 2005] et régule ainsi l'organisation du travail.

La prise en compte de ce niveau collectif était une nécessité pour la recherche, dans la mesure où les discours entendus sur le terrain se construisaient essentiellement autour des groupes, identifiés par un type d'activité spécifique. La prégnance des groupes déjà existants était marquée dans la compréhension que se donnaient les agents de la BA. Un exemple illustre bien ceci : au cours de la rencontre d'un service expérimental (Service De Ligne), les agents se sont définis (en tant que service) par rapport aux contrôleurs traditionnels, d'une part, et la BA d'autre part, marquant soigneusement leur différence, par rapport aux uns comme par rapport à l'autre...

Enfin, le modèle reprend deux des destinataires mis en évidence par la clinique de l'activité. Partir du problème est une démarche qui oblige à identifier un objet pour l'activité (au sens du mobile de la clinique de l'activité). D'autre part, le jeu des audiences inscrit résolument l'activité d'un groupe par rapport à l'activité des autres. La conduite du sujet n'est pas appréhendée de fait par Abbott, qui se positionne à un niveau macro. Son modèle ne s'oppose pas pour autant à la clinique de l'activité sur ce point. On pense plutôt qu'Abbott fait l'hypothèse implicite que le destin de l'individu est lié à celui du groupe.<sup>10</sup>

De ce point de vue, les observations terrain mentionnées ci-dessus corroborent tout à fait cette hypothèse, et les parallèles sont assez évidents. En effet, l'ambiguïté du problème auquel la BA était censée répondre, de même que la non lisibilité de la satisfaction de l'encadrement ou

---

<sup>10</sup> On a là une ligne d'écart potentielle, dans la mesure où la clinique de l'activité insiste elle sur la possibilité pour le sujet de se réapproprier le style du genre professionnel et de le faire évoluer, quand la sociologie des professions place au premier rang de ses préoccupations la régularité. On considère qu'il y a là avant tout deux échelles d'analyse différentes.

surtout des voyageurs, ont rendu problématique l'activité, dont la clinique de l'activité souligne qu'elle est triplement dirigée, quand le système des professions insiste sur le jeu de légitimation par les audiences. Ainsi, il nous semble indéniable que certains parallèles sont forts entre la clinique de l'activité et le cadre conceptuel adapté du système des professions.

### *3.2.2. Un modèle prolongeant la perspective de la clinique de l'activité*

Pour autant, un tel modèle ne fait pas que suivre la perspective de la clinique de l'activité. Plutôt que de renvoyer au sujet, il permet une représentation organisationnelle des activités. D'une part, le système des professions apporte une prise en compte simultanée de plusieurs groupes professionnels, tout en les confrontant. L'approche systémique met en relation des groupes qui seraient sinon analysés séparément. C'est notamment l'inconvénient des approches tayloriennes ou encore de la clinique de l'activité, pense-t-on, que d'analyser un seul groupe (voire individu ou sujet) à la fois.

D'autre part, le modèle du système des professions souligne à la fois les ruptures et les continuités entre les groupes professionnels. En effet, en distinguant aspects subjectif et objectif, le modèle saisit ce qui distingue et ce qui rapproche les différents collectifs. De plus, la représentation systémique des groupes les uns par rapport aux autres met en évidence leurs traditions tout autant que leurs évolutions.

C'est en ce sens que nous pensons le cadre conceptuel élaboré à partir des travaux d'Abbott plus pertinent pour rendre compte des dynamiques locales de constitution du sens, en rapport avec un changement stratégique. En l'occurrence, l'encadrement comme les agents ont été plus sensibles à une approche qui replaçait au centre de l'analyse le problème en question, plutôt qu'un groupe. Au-delà de la compréhension constructive que cela a permis pour l'encadrement par rapport aux dynamiques de terrain, il faut souligner que le mouvement inverse est également vrai. La réflexion à partir du problème a sensibilisé les agents à la démarche stratégique de l'encadrement.

Une anecdote est explicite à cet égard. Les formateurs avaient beaucoup de mal à mener à bout une formation, qui était interprétée par les agents comme étant liée à la BA. Le traditionnel tour de table, qui initie la journée, en devenait impossible à gérer, tant les agents l'utilisaient pour exprimer tous leurs malaises quant à la BA. La parade trouvée par les formateurs pour sauver leur formation, après quelques déconvenues, fut de ne pas parler de BA aux agents de contrôle, mais de leur demander de concevoir la politique de gestion de la fraude de la RATP (positionnement du problème de la fraude au centre de la réflexion), tout en leur donnant les éléments du contexte stratégique de la RATP. Le résultat fut que les agents en vinrent d'eux-mêmes à proposer ce qui était la BA. La journée pouvait continuer...<sup>11</sup>

Il semble ainsi que le modèle soit particulièrement apte à rendre compte, à un niveau organisationnel, du jeu des collectifs de travail en situation de changement. Non pas que le cadre conceptuel d'Abbott, adapté aux organisations, soit plus fin ni plus abouti ; il est surtout plus éclairant quant aux problématiques organisationnelles de changement. Le management peut en effet y trouver une compréhension du sens dans les activités de travail, qui intègre les apports essentiels de la clinique de l'activité, sans tomber dans une analyse du sujet difficile à

---

<sup>11</sup> Bien entendu, nous sommes bien conscients que bon nombre de problèmes liés à la BA n'étaient pas réglés, et que le sens donné à la BA dans une salle de formation demeurait très fragile. Néanmoins, il n'est pas anodin, pensons-nous, que la rencontre ait pu avoir lieu, même fugace, entre les agents et l'encadrement. Nous considérons que le type de raisonnement suivi n'y est pas étranger.

exploiter. Le modèle semble en fait permettre une cartographie des activités et du sens au travail, qui offre une plus grande lucidité aux encadrants.

A la RATP, et particulièrement à CSB, il n'a bien sûr pas été la panacée aux difficultés de la BA. Il a plutôt permis de l'interpeller d'une certaine façon, afin de ne pas la considérer comme un projet à « plaquer » sur le terrain, mais plutôt comme un projet inachevé, qui ne trouverait son aboutissement que par rapport au terrain, en fonction des dynamiques de sens qui travaillent localement l'organisation. A un encadrement qui s'interrogeait sur l'évolution d'un collectif, il a permis de répondre en plaçant l'emphase non sur le groupe ou les individus, mais plutôt sur le problème.

Il semble que c'est à ce point que l'activité subjective et l'activité organisationnelle pouvait se rejoindre, au moins partiellement. L'utilisation de ce modèle a permis une reformulation de la stratégie de l'unité CSB, que la clinique de l'activité ne semblait pas autoriser. Plaçant la question de la fraude au centre, il a été possible de positionner chacun des groupes autour de ce problème objectif, chaque groupe correspondant à une compréhension subjective de celui-ci, et lui apportant une réponse spécifique. La BA devenait ainsi une activité spécifique de lutte contre la fraude.

## **Conclusion**

Au final, et bien que la communication ne permette pas d'aller véritablement plus loin qu'une esquisse, on espère avoir montré, tant en théorie qu'en pratique, les pistes réelles qu'ouvre un modèle adapté du système des professions. En donnant à voir les dynamiques professionnelles à l'œuvre dans les organisations, il semble offrir une porte de sortie au dilemme cornélien qui se (re)joue sans cesse entre l'activité du sujet et l'activité prescrite par l'organisation, hiatus d'autant plus sensible qu'on s'intéresse au sens du travail, tel qu'il prend forme localement, en situation de changement organisationnel.

Cela peut se traduire de plusieurs façons. D'une part, par une puissance heuristique accrue quant au sens du travail. Le cadre conceptuel du système des professions permet en effet une représentation pertinente du travail qui fasse le lien avec l'activité des exécutants, sans que son optique ne soit pour autant taylorienne ou fonctionnelle... Il s'agit dans ce cas d'avancer, en intégrant une compréhension de l'activité subjective, vers une certaine sémiotique de l'activité [Lorino, 2005], en rupture à la fois avec les sémiotiques focalisées sur le sujet, et celles focalisées sur les tâches.

Bien sûr, on ne prétendra pas avoir abolie une difficulté épistémologique aussi tenace, mais le cadre conceptuel semble permettre une meilleure conciliation, au moins ponctuelle, entre l'activité des exécutants et l'activité prescrite. Ainsi, il sert de base à une représentation du travail plus apte à faire une place à l'activité (dans une optique cognitive), et semble tout à fait pertinent pour rendre compte à un niveau managérial, de l'enchâssement du travail individuel dans des dynamiques collectives. Il n'est pas un outil de prescription de tâches universelles ; plutôt le vecteur de la prise en compte de ces dynamiques au sein de l'entreprise.

Ces dynamiques professionnelles ne cherchent d'ailleurs pas à prescrire hors contexte, rejetant de fait l'activité ; elles offrent un appui à la mise en œuvre du changement, en laissant une place à l'activité humaine. Le cadre conceptuel esquissé peut alors servir d'outil à des managers, comme le cas de la BA a cherché à le montrer. Outil de changement, bien sûr, puisqu'il permet de prendre en compte le sens du travail, et d'anticiper certains aspects de son évolution par rapport à une rupture stratégique. Il est particulièrement intéressant semble-t-il en ce qui concerne les services, dont on a vu que les régulations autonomes y étaient

prégnantes. Mais c'est peut-être à un niveau plus général de compréhension du changement, chaque fois particulier, qu'il faut situer ses apports.

On voit bien notamment le rôle qu'il peut jouer dans les allers-retours entre les régulations de contrôle et les régulations autonomes, ainsi que le montrent Grimand et Vandageon-Derumez : « Toute dynamique de changement semble donc supposer une capacité des organisations à laisser vivre les régulations autonomes développées par les acteurs mais aussi dans le même temps un effort pour les inscrire dans un cadre cohérent, normalisé, via le retour à une régulation de contrôle » [Grimand & Vandangeon-Derumez, 1999, p. 123].

Mais là encore, quand la sociologie des régulations ne propose qu'une approche générale focalisée sur l'acteur, nous considérons que le cadre conceptuel adapté d'Abbott, fournit un véritable support pour mettre en œuvre concrètement ce principe organisationnel de l'aller-retour entre régulations autonomes et de contrôle - auquel nous souscrivons par ailleurs. Le changement de prisme pour l'analyse notamment nous paraît décisif, en ce qu'il laisse de côté à la fois les règles universelles et le sujet, pour privilégier une approche par un système de groupes.

Cette communication ne propose pas une véritable opérationnalisation du modèle. Le cas a servi d'illustration de l'intérêt du modèle pour certaines situations, et n'a pas fait l'objet d'une application directement managériale du modèle du système des professions, qui caractérise plus la suite de la recherche, même si son utilisation se justifie ici essentiellement par des considérations managériales. Il serait donc souhaitable de poursuivre la réflexion, dans le sens d'une opérationnalisation plus aboutie de ce modèle, qui permette de tenir compte du travail, et d'en travailler le sens à un niveau organisationnel. C'est en effet en outillant les représentations du travail que l'on pourra en comprendre les dynamiques de sens, et faire de ces dernières un objet de gestion, à intégrer à une démarche de pilotage du changement.

## Bibliographie

- Abbott A. (1988), *The system of professions: an essay on the division of expert labor*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Alis D. (1999), « Les réglementations autonomes du personnel en contact avec la clientèle: le cas des agents généraux d'assurance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°34, p. 15-29
- Bournois F., Brabet J. (1997), « Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines », in Simon Y., Joffre P. (ed.), *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, p. 2732-2752
- Clot Y. & Litim M. (2003), « Sens du Travail », in Allouche J. (éd.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 1534-1546
- Clot Y. (2005), « Le développement du collectif: entre l'individu et l'organisation du travail », in Lorino P., Teulier R. (éds.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte, p. 187-199
- Honoré L. (2002a), « Transformation de la relation de travail, rupture de l'identité professionnelle et dynamique disciplinaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°43, p. 102-113
- Honoré L. (2002b), « Rupture stratégique, changement organisationnel et rôle de la GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°45, p. 55-69
- Grimand A., Vandangeon-Derumez I. (1999), « L'organisation qualifiante entre autonomie et contrôle: vers une nouvelle conduite des processus de changement », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°32, p. 108-126
- Lallé B. (1999), « Nouvelles technologies et évolution de la dialectique (contrôle / autonomie) dans le secteur des services. Application au cas bancaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°32, p. 97-107
- Lorino P., Teulier R. (2005), « Introduction - des connaissances à l'organisation par l'agir collectif », in Lorino P., Teulier R. (éds.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte, p. 11-20
- Méda, D. (2003), « Les fins du travail », in Allouche J. (éd.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 1547-1555
- Peretti J.-M. (2002), *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.
- Peyrolle J.-C., Lorino P. (1999), « Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°33, p. 173-186
- Tolbert, P. (1990) "The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor (Book Review)", *Administrative Science Quarterly*, Vol 35, n° 2, p. 410