

## Préface

*Le travail en miettes* parut en 1956. C'est le livre de Georges Friedmann le plus souvent réédité et le plus traduit à l'étranger. Il se situe à un moment charnière de sa pensée. Friedmann avait décortiqué le taylorisme dans *La crise du progrès* (1936) : dans l'entre-deux-guerres, il percevait les possibilités de mettre fin aux dégâts causés par l'émiettement des tâches. De la même manière que les impératifs de l'industrie de guerre avaient érigé le taylorisme en cause nationale lors de la première guerre mondiale et assuré son extension mondiale, Friedmann discernait déjà dans les pratiques des entreprises de l'après deuxième guerre l'émergence de nouvelles formes d'organisation et d'humanisation du travail. Si l'on reconnaît bien aujourd'hui en Georges Friedmann un fondateur de la sociologie du travail, mais aussi des loisirs et du temps libre, on connaît peu son rôle dans la renaissance de la sociologie de l'après-guerre et on ignore son itinéraire qui ne se limite pas à son seul aspect académique.

Dans cette époque fiévreuse de l'entre-deux-guerres, marquée par la consolidation du communisme et la montée du fascisme, Georges Friedmann (1902-1977), issu d'une riche famille de la bourgeoisie d'origine juive allemande, sera un des rares jeunes intellectuels français normaliens à se convertir au communisme. Après les années de guerre et son engagement dans la résistance dans laquelle il joue un rôle actif, il est un compagnon de route, sans cependant adhérer au Parti communiste. Il découvre à travers Marx l'exploitation du travail et, comme tant d'intellectuels, il va vers la classe ouvrière. Philosophe de formation, Friedmann veut cependant rompre avec les abstractions de la philosophie. A la différence de beaucoup de ses congénères, il ne va pas à la rencontre du prolétariat mais s'intéresse au travail

concret en usine, sur machine et cherche à comprendre la vie ouvrière. A l'époque on parlait du capitalisme, de l'exploitation, du système de production mais rarement du travail. Friedmann, après avoir effectué un apprentissage de mécanicien, fait rare pour un intellectuel de sa génération, enseigne dans une école technique et devient inspecteur général de l'enseignement technique. Il occupera en 1946 la chaire d'histoire du travail du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), dirigera le Centre d'études sociologiques du CNRS et sera un des fondateurs de la Sixième section de l'Ecole pratique des hautes études (EPHE).

Friedmann a largement contribué, avec Georges Gurvitch, Jean Stoetzel et Raymond Aron notamment, à renouveler après guerre la sociologie française, par les apports de la sociologie industrielle américaine. Le modèle qu'il propose, étranger à la sociologie durkheimienne dominante à l'époque en France, est le recours systématique à des enquêtes et à la réflexion sur les enquêtes. Il a toujours été un enquêteur, il prend des notes au cours de ses voyages, interroge sans cesse ses interlocuteurs et s'intéresse partout aux conditions de travail. Il se dit journaliste raté et soutient qu'il faut être journaliste pour mieux être sociologue. Il n'est pas pour autant un empiriste centré sur l'accumulation de données. Dans sa démarche, les faits sont constamment rapportés aux conditions de l'observation et aux rapports sociaux qui leur donnent une signification. Ainsi conçoit-il, selon les termes d'Alain Touraine à son propos, que «le contenu du travail est déterminé par des causes sociales, non techniques»<sup>(1)</sup>. Son travail d'enquête est celui d'un penseur réflexif.

Par la distinction entre «milieu technique» et «milieu naturel», Friedmann pose la question, très neuve à l'époque, de la compatibilité entre les activités sociales et les conditions de survie de la société. Ainsi, les questions liées à l'environnement se trouvent, au moment même ou personne n'y faisait allusion, au cœur même de sa réflexion sur le travail.

Ses voyages en URSS lui permettent d'observer la rationalisation du travail dans des conditions sociales inédites en Occident. Il visite des usines et des ateliers. Il analyse le stakhanovisme,

<sup>(1)</sup> Témoignage d'Alain Touraine dans P. GRÉMION et F. PIOTET, *Georges Friedmann. Un sociologue dans le siècle*, Paris, CNRS éditions, 2004, p. 177.

variante du taylorisme dans une société radicalement opposée à la société américaine qui a donné naissance à l'organisation scientifique prônée par Taylor. Son livre *De la Sainte Russie à l'URSS* (1938) qui est une justification intelligente de l'URSS, entraîne sa condamnation par l'appareil du Parti communiste. Il n'avait pas compris que, pour les dirigeants staliniens du parti, «il fallait non pas justifier, selon les termes d'Edgar Morin, mais glorifier, non pas élucider mais aveugler»<sup>(2)</sup>.

L'observation d'un même mouvement de rationalisation du travail dans des sociétés aussi différentes que celles d'Europe, des Etats-Unis et de Russie soviétique, lui a permis de distinguer les conditions techniques des conditions sociales du travail. Selon lui, l'entreprise ne se trouve pas, comme le supposent les chercheurs de l'école de Harvard autour d'Elton Mayo, dans «un vide social». On ne peut limiter les causes et les finalités des phénomènes observés, comme le rendement des ouvriers ou les conditions de travail, au seul cadre de l'entreprise. Il convient aussi en conséquence de prendre en compte l'appartenance des travailleurs à des groupes sociaux plus larges dépassant ce cadre. A partir de ses observations, il en arrive donc à donner une tout autre interprétation aux comportements ouvriers présentés comme «irrationnels» ou stigmatisés comme «résistance au changement». Dans *Où va le travail humain?* (1950), publié quelques années plus tôt, Friedmann notait que dans une société de type capitaliste, sans que la situation soit inverse dans les sociétés à socialisme d'état, on devra tenir compte, de la part des travailleurs, «du refus de libérer entièrement leur potentiel professionnel»<sup>(3)</sup>.

*Le travail en miettes* est nourri des observations personnelles de Friedmann, des recherches des auteurs américains auxquels il fait abondamment référence et de ses analyses du travail et de la société soviétique. Il procède dans ce livre à une déconstruction de l'orthodoxie taylorienne – ce dogme des ingénieurs – et esquisse les conditions susceptibles de mettre les travailleurs dans une relation créatrice avec leur travail.

(2) Edgar MORIN, «Il était minuit dans le siècle», préface à Georges FRIEDMANN, *Journal de Guerre*, Paris, Gallimard, 1987, p. 12.

(3) Georges FRIEDMANN, *Où va le travail humain?*, Paris, Gallimard, 1963 (édition revue, 1<sup>re</sup> édition, 1950), p. 332.

La rationalisation taylorienne a dépouillé le travail de son sens et son humanisation nécessite, selon Friedmann, d'agir sur des déterminations multiples. Il ne se limite pas aux questions liées à l'ambiance et aux relations du travail mises en évidence par nombre de recherches réalisées aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. Il en retient l'importance des relations informelles et de la dimension psychosociologique dans la compréhension du travail. Mais en même temps, bien avant les théories dites d'enrichissement des tâches<sup>(4)</sup>, il s'attaque au contenu même du travail. Il prône non seulement la recomposition du travail mais aussi, pour rendre le travail moins démotivant, la nécessité d'enrichir les tâches en leur donnant un sens.

Il repère des pratiques novatrices dans les entreprises : transferts, rotations et élargissement du travail. Celles-ci, aussi intéressantes soient-elles, restent cependant bien insuffisantes pour faire en sorte que le travail s'élève à la mesure des capacités des travailleurs qui l'exécutent. Améliorer les conditions techniques du travail est une condition nécessaire mais insuffisante, pour l'émancipation des travailleurs. Encore faut-il transformer ses conditions sociales. Peut-on supposer que le salarié qui bénéficie de bonnes conditions de travail, puisse participer aux décisions qui le concernent dans l'entreprise sans comprendre le sens de son travail et sa finalité sociale ? En d'autres termes, de bonnes conditions de travail peuvent-elles produire leurs effets dans une société qui serait par ailleurs injuste et qui reléguerait les salariés dans une position subalterne ? Ainsi pense-t-il, l'égalité économique et sociale, en faisant de l'ouvrier un membre de plein droit de la société, lui enlèverait le sentiment de son infériorisation et l'inciterait à donner une valeur tout autre aux tâches, même fragmentaires qu'il serait amené à exécuter.

Si bien que les observations précises et fines des situations de travail qui sont la substance de ce livre, s'inscrivent d'emblée dans une dimension plus large. Il en est ainsi de sa perception du chômage : « L'extraordinaire importance du rôle que joue le travail dans la vie de l'individu, écrit Friedmann, peut-être confirmée empiriquement, en observant les comportements

<sup>(4)</sup> Soit dix ans avant le livre de Frederick HERZBERG, *Work and the nature of man*, paru en 1966 et qui sert de référence en ce qui concerne l'enrichissement des tâches.

de celui-ci lorsqu'il en est privé». Quelques pages plus loin, toujours dans *Le travail en miettes*, il fait remarquer cependant que lorsque le travail est effectué dans des «conditions qui le dégradent et le vident de toute substance, le travail est, à l'égard de qui le subit, comme s'il était la privation de travail».

C'est pourquoi, dans la perspective de Friedmann, l'éducation et la formation devraient occuper une place centrale dans la société technicienne. Non pas pour adapter des salariés à des emplois censés devenir de plus en plus exigeants, mais parce que, au contraire, en raison de la parcellisation du travail, les travailleurs «sont plus grands que les tâches». Il prône en conséquence une double formation, générale et technique, ouvrant la perspective d'une valorisation intellectuelle du travail ouvrier. La maîtrise du milieu technique par les travailleurs pourrait alors impulser une dynamique de participation ouvrière et de réhabilitation du travail grâce notamment à l'automation qui aurait raison de la parcellisation des tâches. Ainsi conçues, les humanités techniques seraient au service de l'homme au travail et un obstacle à la détérioration de la vie hors travail en raison de la pauvreté spirituelle occasionnée par les tâches émietées.

Que le travail soit pénible et douloureux ou qu'il permette au travailleur de se réaliser et s'émanciper, il demeure toujours contraignant. C'est pourquoi l'évasion hors du travail, l'aspiration aux loisirs est indissociable de la vie de travail. Alors que l'ingénieur, le médecin ou l'avocat peuvent davantage s'investir dans leur travail, l'ouvrier réserve son énergie pour l'après-travail, son «temps de liberté». Ce dont il a été privé dans son emploi (initiative, responsabilité, accomplissement), il cherche à le reconquérir dans le loisir. Certes, la médiocrité des salaires fait en sorte que le temps hors travail se trouve aussi peuplé par des travaux contraints pour subvenir aux besoins essentiels. A l'opposé, même lorsque la tâche est intéressante, l'emploi sert avant tout à s'assurer un revenu pour bénéficier d'un certain niveau de confort et de temps libre.

Travail et non-travail sont donc intimement liés. L'industrialisation devrait assurer un niveau de revenu suffisant, des conditions de travail satisfaisantes et une réduction de la durée de travail pour permettre la jouissance d'un temps libéré. Le loisir, différent du temps libre contraint (obligations familiales, travail

domestique), ne serait pas un état mais une activité, c'est-à-dire un temps peuplé par des activités appelées latérales par Friedmann, activités librement choisies, pratiquées au moment et de la manière souhaités. Il en résulterait une autonomie libérée de la contrainte.

Dans son avant-propos à l'édition de poche du *Travail en miettes* en 1964<sup>(5)</sup>, huit ans plus tard, Friedmann ne cache pas sa déception. Le travail ne s'est pas humanisé mais il s'est intensifié depuis la publication de son livre. Les tâches demeurent divisées, parcellaires et le travail éclaté. Le « milieu technique » qu'il oppose au « milieu naturel » caractérisé par l'artisanat d'antan, a entraîné la dégradation du travail et de l'apprentissage. La chaîne de production s'introduit jusque dans l'atelier d'apprentissage pour que l'école modèle les élèves selon les exigences des postes de travail. Pourtant, écrit Friedmann, « une activité parcellaire sans formation générale ni culture professionnelle, ne permet pas dans le travail d'engagement et encore moins d'épanouissement ».

Alors qu'il avait tablé sur la « valorisation intellectuelle des tâches » par l'automatisation, il sera déçu par la persistance voire l'extension du travail en miettes. « Les techniques, écrira-t-il plus tard, ne s'accordent pas avec les capacités moyennes de notre organisme »<sup>(6)</sup>. La division du travail, dans les variantes socialistes ou capitalistes des « sociétés techniciennes », constituera dès lors, dans la conception friedmannienne, la désagrégation d'une unité antérieure qui était celle de l'artisanat.

La dégradation du travail a entraîné aussi celle de la formation qui est devenue de plus en plus techniciste. Il n'est donc plus possible, soutient-il dans son dernier grand livre, *La puissance et la sagesse* (1970), de privilégier le travail et d'en faire le principal ressort de l'éducation. « L'humanisation du travail industriel » n'étant pas concevable, il reporte désormais ses espoirs sur l'éducation et les loisirs actifs. L'école doit dès lors s'adapter « à l'homme d'après le travail »<sup>(7)</sup>. Il opère dans ce livre ce qu'il

<sup>(5)</sup> Gallimard, collection « Idées ».

<sup>(6)</sup> Georges FRIEDMANN, *Sept études sur l'homme et la technique*, Paris, Denoël Gonthier, 1966, p. 55.

<sup>(7)</sup> Georges FRIEDMANN, *La puissance et la sagesse*, Paris, Gallimard, 1970, p. 433.

nomme une «révision déchirante»: les conditions matérielles de la vie en société cèdent le pas aux «conditions morales» et à ses dimensions spirituelles.

La démarche de Friedmann procède d'une vision réformatrice de la société qu'il mène d'abord sur le terrain du travail. Dans le *Travail en miettes*, c'est au cœur même du temps de travail qu'il cherche les possibilités d'humanisation des loisirs. Qu'il fasse du travail l'objet de ses investigations comme dans *Problèmes humains du machinisme industriel* (1946), ouvrage à l'origine de ce que sera la sociologie du travail, ou qu'il rende compte des transformations des sociétés humaines comme *De la Sainte Russie à l'URSS* (1938) ou de la *Fin du peuple juif?* (1965), la sociologie générale qu'il propose consiste à élucider la compréhension des sociétés contemporaines à partir des relations de travail.

Le métier de sociologue repose sur trois pré-requis, dans lesquels Friedmann aimait à se reconnaître. Le journaliste qui recueille les faits, le philosophe qui les ordonne et le moraliste qui les discute. Si aujourd'hui encore *Le travail en miettes* demeure d'une si grande actualité et reste tellement stimulant, c'est d'abord à la force de cette pensée réflexive qu'on le doit. Georges Friedmann n'écrase jamais la pluralité des faits et des discours que révèle son regard dans une grille explicative univoque. C'est là que réside la différence entre l'expert et le sociologue.

Mateo ALALUF  
Professeur à l'Université libre de Bruxelles (ULB)