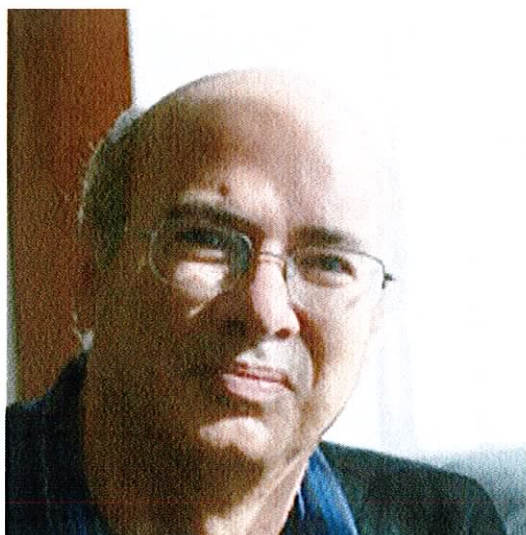


Mardi 08 novembre 2011 (18h00-20h00)

Philippe Zarifian

Chercheur en sociologie sur les questions de civilité, de mondialité, de modèles d'organisation et de démarches compétence, professeur de sociologie à l'Université de Marne-la-Vallée



Travailler, prendre des initiatives, agir

Dossier documentaire



Philippe Zarifian

Travailler, prendre des initiatives, agir

Sommaire

▪ Présentation de Philippe Zarifian Site web Wikipédia (www.fr.wikipedia.org).....	p. 02
▪ Travail, performance et santé (TPS) Philippe Zarifian, <i>Conseil et Recherche</i> , juillet 2011.....	p. 04
▪ La mise en disparition du travail et ses effets pathologiques et sociaux Philippe Zarifian, Site web <i>Le Monde</i> (www.lemonde.fr), 16 février 2010.....	p. 16
▪ Souffrance en entreprise : quels remèdes ? Yves Clot et Philippe Zarifian, Site web <i>Le Monde</i> (www.lemonde.fr), 18 décembre 2009.....	p. 18
▪ Du travail à l'action Philippe Zarifian, Site web <i>Philippe Zarifian</i> (http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/), 3 juin 2006.....	p. 21
▪ Qu'est-ce que la politique ? A propos d'Hannah Arendt Philippe Zarifian, Site web <i>Philippe Zarifian</i> (http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/), 13 avril 2003.....	p. 30
▪ A quoi sert le travail ? (Philippe Zarifian, <i>La Dispute</i>, 2003) Evelyne Jardin, Site web <i>Sciences Humaines</i> (www.scienceshumaines.com).....	p. 35

Philippe Zarifian

Philippe Zarifian est un sociologue français. Il est Professeur à l'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée dont il a créé et dirigé le département de sociologie.

Ses travaux portent sur la sociologie générale (sociologie de la modernité), sur la mondialité, la sociologie du travail et la sociologie des modèles d'organisation en développant de nouveaux concepts tels que "événement", "communauté d'action", "sociologie du devenir", "modèle de la compétence" , "communication intercompréhensive", "mondialité". Au-delà de la diversité des champs qu'il a exploré, l'unité de son oeuvre tourne autour de la volonté de créer un nouveau type de sociologie, placée dans le prolongement de Georg Simmel en sociologie et de Bergson en philosophie, et qu'il intitule "sociologie du devenir".

Ce type de sociologie vise à inscrire le temps en tant que mutations incessantes, tendues entre le passé et l'avenir, mais se réalisant toujours au présent. Les événements marquants sont des moments forts de surgissement de ces mutations. Ils font se réunir la société toujours en train de se faire et se défaire et la trajectoire des sujets individuels, toujours en train d'exprimer le renforcement ou l'affaiblissement de leur puissance de pensée et d'action (le concept de "puissance" étant emprunté à Spinoza). Cette sociologie du devenir se démarque de la sociologie dominante, celle de la régulation. Elle en constitue, en creux, une critique radicale.

Philippe Zarifian est directeur du Master "Management par les compétences et organisations" (MACOR) à l'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée

Philippe Zarifian est également Directeur associé du cabinet Conseil et recherche.

Sommaire

- 1 Bibliographie
- 2 Voir aussi
 - 2.1 Articles connexes
 - 2.2 Liens externes

Bibliographie

- *Inflation et crise monétaire*, éditions sociales, 1975.
- *De la socialisation* (en collaboration avec Christian Palloix), Maspéro, 1981.
- *Le redéploiement industriel*, Le Sycomore, 1983.
- *La société post-économique* (en collaboration avec Christian Palloix), L'Harmattan, 1989.
- *La nouvelle productivité*, L'Harmattan, 1995.
- *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ?*, L'Harmattan, 1993.
- *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, 1995.
- *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*,

PUF, 1996.

- *Eloge de la civilité. Critique du citoyen moderne*, L'Harmattan, 1997.
- *L'émergence d'un Peuple Monde*, PUF, 1999.
- *Objectif Compétence. Pour une nouvelle logique*, Liaisons, 1999.
- *Temps et modernité. Le temps comme enjeu du monde moderne*, L'Harmattan, 2001.
- *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Liaisons, 2001 .
- avec Jean Gadrey, *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Liaisons, 2002.
- *À quoi sert le travail ?*, La Dispute, 2003 (présentation (<http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page71.htm>)).
- *L'échelle du monde. Globalisation, altermondialisme, mondialité*, La Dispute, 2004 (présentation (<http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page121.htm>)).
- *Compétences et stratégies d'entreprise*, Liaisons, 2005 (introduction (<http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page54.htm>)).
- *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, PUF, 2009 présentation (<http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page202.htm>))

Voir aussi

Articles connexes

- Organisation apprenante
- Compétence

Liens externes

- Cabinet Conseil & recherche Site professionnel (<http://conseil-et-recherche.com/>)
- Site personnel et professionnel avec de nombreux textes et photos (<http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian>)

Ce document provient de « http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Philippe_Zarifian&oldid=71125649 ».

Dernière modification de cette page le 16 octobre 2011 à 04:35.

Droit d'auteur : les textes sont disponibles sous licence Creative Commons paternité partage à l'identique ; d'autres conditions peuvent s'appliquer. Voyez les conditions d'utilisation pour plus de détails, ainsi que les crédits graphiques. En cas de réutilisation des textes de cette page, voyez comment citer les auteurs et mentionner la licence.

Wikipedia® est une marque déposée de la Wikimedia Foundation, Inc., organisation de bienfaisance régie par le paragraphe 501(c)(3) du code fiscal des États-Unis.

Travail, performance et santé (TPS).

(texte de référence de Conseil et Recherche)

1. Les causes de détérioration de la santé psychique au travail.

1.1. La question centrale du travail.

- *Le pouvoir (la puissance) de penser et d'agir des salariés, empêché, voire nié¹.*
Puissance individuelle et collective, voire déployée à l'échelle sociale. Cela se joue dans les entreprises, mais aussi dans une série d'institutions. Par exemple, le système éducatif et/ou les instances de formation continue, ne prennent que faiblement en compte les expériences acquises et vécus par les individus, leur puissance réelle et potentielle. Elles continuent de se référer à un normatif, de plus en plus décalé vis-à-vis des mutations du réel. Perdre en même temps, dans une grande diversité de lieux une approche instrumentale des personnes et des collectifs, qui autorisent toutes les discriminations et tous les abus.
Cet empêchement et déni de la puissance de penser et d'agir des salariés, et l'absence de reconnaissance qui en résulte, sont vécus douloureusement par les personnes concernées, le cas extrême étant de se sentir tomber dans la complète inutilité ou, cas inverse, mais semblable, dans une débauche d'efforts pour réaliser « malgré tout » un travail de qualité, efforts nullement reconnus ni soutenus, épuisants.
- *L'aspiration à la démocratie (au-delà de l'aspect légal – la subordination à l'employeur) : cette aspiration à la démocratie (comme expression d'une société moderne et de son insertion possible dans les lieux de travail²) est également*

¹ Ce passage doit beaucoup aux discussions avec Yves Clot et à la lecture de son livre sur le pouvoir d'agir.

² Pourquoi, dans une société (et non pas un système politique) démocratique, les lieux de travail devraient-ils se trouver à l'écart de la société ? Et soumis à un régime qui reste proche du féodalisme (du fermage) ? C'est une interrogation morale que quiconque peut avoir, et qui est particulièrement forte parmi la jeunesse actuelle. Mais on pourrait répondre, scientifiquement, que nous ne sommes pas dans une société gouvernée par la morale et que l'instauration du régime du salariat, d'où sont issues les entreprises capitalistes, a eu une importance encore plus forte que la conquête de la démocratie politique.

empêchée et connaît des espaces faibles de réalisation. Les directions préfèrent utiliser des mots très atténués – celui de « démocratie » fait peur ! - et dénués d'inflexions structurelles dans les rapports de pouvoir, tel que le mot « participation ». Revenons en arrière et pensons au blocage politique, en 1982, d'une version audacieuse de la loi sur la démocratisation des entreprises publiques. Pensons à l'abandon, à ce même moment, du projet de création des conseils d'atelier ou équivalents, qui auraient eu un pouvoir direct de discussion, mais aussi de décision sur les choix concrets d'organisation du travail. Depuis, l'idée de démocratisation a été enterrée.

- *La combinaison entre anciennes et nouvelles formes de contrôle.* Il ne faut pas en rester à la « pression managériale », qui plus est : réduite à une simple relation entre personnes, mais il faut aborder de front la question du contrôle comme question globale et actuelle, avec ses diverses déclinaisons en entreprises. La perversion du recours à l'autonomie, le contrôle d'engagement (on encourage les salariés à s'engager dans leur travail, mais c'est pour mieux agir sur leur subjectivité et pour mieux les culpabiliser si les résultats ne sont pas au rendez-vous), la problématique objectifs / résultats / procédures comme forme nouvelle et généralisée de ce contrôle social. Les pressions accrues sur la réalisation du travail en résultent, accompagnées d'une référence forte aux « comportements », qui occulte le professionnalisme.
- *La « mise en disparition » du travail :* les actes de travail, les actions qui y correspondent, les activations de l'intelligence professionnelle, ne sont plus vues et moins encore discutées quant à leurs meilleures conditions de réalisation et de soutien. Tout devient général et abstrait. Il s'agit de moins en moins d'une distinction et opposition entre « travail prescrit » et « travail réel », mais d'un phénomène plus pernicieux : le recul du « travail prescrit » entraîne progressivement toute référence au travail et à ses conditions de « bonne » réalisation en entreprises. Dès que l'on dépasse les managers de premier niveau, la hiérarchie ne connaît plus rien au travail réellement pris en main par ses salariés, elle ne se sent plus concernée. Seules subsistent des « procédures » et des « résultats », mais qui, étant coupées du travail concret, deviennent eux-aussi des « abstractions contraignantes ». Des procédures et des procès conçus sans y incorporer le travail humain, sinon sous une image purement robotisée.

- *La décomposition des collectifs. l'isolement, la solitude, l'affaiblissement par l'individualisation* : c'est aujourd'hui qu'on mesure mieux tous les effets négatifs entraînés par l'individualisation du « management » des personnes. Isolement et solitude sapent la vie psychique des individus et désorganisent la bonne réalisation du travail. Mais, de manière accentuée au cours de la dernière période, on a vu, de manière volontaire ou non, se mettre en place une décomposition des collectifs, qu'ils soient constitués en équipes ou en réseaux. Or ces collectifs sont un pilier de toute organisation efficiente. Il est possible, dès lors que l'organisation change, qu'il y ait besoin de les recomposer, mais pour autant qu'on attache une grande attention à cette recombinaison. Sinon, les conditions de réalisation du travail et de fonctionnement des organisations se dégradent, l'efficacité se détériore, l'organisation devient opaque, situation qui pèse subjectivement sur les salariés concernés.
- *La précarisation subjective* ³ : on peut entendre par là, d'une manière qui a été encouragée par la précarisation objective, la création d'un « climat » au sein duquel tout salarié, quel que soit le statut de son emploi, se sent menacé, susceptible de devenir « mal vu », mis en danger, déstabilisé. Cette précarisation subjective se transforme facilement en une angoisse vécue au quotidien. Comment s'engager dans son travail avec efficacité, si l'on vit l'angoisse engendrée par cette précarisation subjective ?
- *Les désaccords jamais énoncés ni discutables entre la stratégie d'une entreprise et les valeurs auxquelles les salariés sont, personnellement et collectivement, attachés.* Cela conduit, soit à se désengager de son activité, à se mettre en retrait, soit à agir selon une orientation contraire à sa propre éthique, ce qui pousse le salarié à perdre l'estime qu'il a de soi et de son rapport aux autres. Dans ces cas de désaccords, le conflit serait une réponse spontanée, une manière de forcer ce débat, de rechercher des compromis face à une stratégie d'entreprise à laquelle on n'adhère que partiellement, voire pas du tout. Chacun sait qu'un conflit est une forme de dialogue⁴. Mais les conditions d'une lutte collective, la seule à être efficace pour obtenir un compromis, sont loin d'être aisées à réunir, résultat de

³ Nous devons cette expression à la sociologue Danièle Linhart.

⁴ L'entreprise France Télécom et ses salariés auront payé cher l'absence de conflits collectifs depuis le milieu des années 90.

l'isolement mentionné ci-dessus. Le discrédit que chacun peut porter sur soi peut être alors lourd de conséquences.

- *La négation des divergences d'intérêt.* Depuis un quart de siècle, du fait de l'affaiblissement du syndicalisme et du net déclin des conflits sociaux (sinon en intensité, du moins en quantité), une sorte d'idéologie totalitaire s'est insidieusement propagée dans le monde des entreprises. Elle voudrait que tout le monde puisse être d'accord, ou du moins qu'aucune divergence profonde quant aux intérêts des groupes sociaux ne puisse exister au sein des entreprises. Tout au plus, parlera-t-on de « résistances au changements » et de « mauvaise anticipation ou communication ».

Ce déni de l'existence de divergences, non seulement dans les points de vue, mais aussi dans les intérêts objectifs, ne tient pas une seconde si on s'en tient à la réalité, sur les thèmes les plus classiques qui soient : l'emploi et le salaire. Mais il agit idéologiquement : il se manifeste dans le « comme si » et dans le fait qu'il est désormais mal vu, voire gauchiste d'évoquer ces divergences. Or, comme les salariés les vivent dans le concret de leur situation et de leur devenir, l'absence de reconnaissance de ces divergences engendre un effet d'oppression, voire d'aliénation. Tout se passe comme si la question de la vérité, au sujet de mesures managériales réellement prises et de leurs effets, n'existait pas, seul devenant important l'habillage de ces mesures, ou, comme l'on dit désormais, leur « accompagnement ».

Les salariés, bien entendu, ne sont pas dupes. Mais, là aussi, là encore, il leur est difficile de s'exprimer, de contredire ce qui est affirmé officiellement. Ils se sentent enrobés, étouffés dans des discours abstraits et des mesures d'accompagnements partielles, ayant une efficacité globale nécessairement limitée?.

1.2. Du travail aux performances.

Il n'existe pas d'exercice du travail sans recherche de performance. Encore faut-il la définir, la clarifier et, dans une entreprise, être au clair sur ce qu'elle signifie, sachant que, dans ce cas, la performance est toujours collective, même si la performance individuelle y participe.

Or cette question de la performance a subi, ces dernières années, une confusion croissante et, dans l'ensemble, une perte de sens et des difficultés très concrètes d'obtention, contribuant à dégrader la santé des salariés (et de leur encadrement direct).

- *Une performance éclatée* : dans les grandes entreprises, le nombre d'items et d'indicateurs de performances (au pluriel) s'est considérablement accru, affectant en premier lieu la hiérarchie directe et, indirectement, les salariés de base. Avec une série d'effets : absence de cohérence visible entre tous ces items, confusion entre le principal et le secondaire, doute sur la nature réelle des indicateurs (indicateurs de performance ou indicateurs de contrôle ?), perte de lien entre performances et stratégie de l'entreprise.
- *Des performances contradictoires* : certaines performances s'opposent entre elles, d'autant plus qu'il est demandé de les atteindre à court terme. Exemple : performance débit face à performance qualité. Si certes, toute action humaine demande arbitrage et choix, ces arbitrages sont réalisés, la plupart du temps, dans de mauvaises conditions : l'une des performances est particulièrement normée, imposée et suivie par la hiérarchie (exemple la performance industrialiste, hérité du fordisme, de débit) et écrase d'autres performances (exemple : la qualité de service aux clients), qui sont pourtant vécues comme nécessaires, voire plus importantes, par les salariés et les clients.
- *Des performances individualisées* : la montée des entretiens individuels de performance et des primes calées sur des résultats individuels possède un double effet négatif : on perd de vue le caractère collectif de la performance réelle du travail organisé et on oppose les salariés entre eux, on les met en concurrence, là où il faudrait solidarité.
- *Une confusion entre performance professionnelle de métier (celle associée au « travail bien fait ») et performance économique⁵*. Au lieu de réfléchir au lien entre les deux et à en débattre – qu'est-ce qu'apporte la performance professionnelle à la

⁵ Certains parlent aujourd'hui de « *performance sociale* » en complément de la « *performance économique* », comme si la première pouvait équilibrer la seconde. C'est là une complète illusion. Elle peut entraîner des correctifs de court terme, mais aucun changement profond. On noie le poisson. Parler de « *performance professionnelle* » - qui existe de toutes façons – et de sa convergence – et non pas équilibre - possible et partielle avec la performance économique est tout autre chose.

performance économique de l'entreprise ? question particulièrement importante et riche – c'est de fait la performance économique qui « écrase » et rend invisible, voire indicible la performance professionnelle. On retrouve ici le déni d'un travail de qualité.

- Enfin : *on rabat, au sein des nouveaux modes de contrôle, la performance sur le résultat*, en oubliant l'essentiel : tout le processus et l'apprentissage pour l'obtenir. Ce qui rend l'activité des salariés particulièrement stressante et difficile, sous pression de ce fameux résultat.

2. Pistes d'amélioration à la fois de la santé et de la performance du travail

Nombre des points indiqués ci-dessus comme facteurs de dégradation comportent, en creux, des pistes d'amélioration rapide, sans avoir à se projeter dans des généralités vides (du type « bien être au travail »).

Nous allons simplement les lister.

2.1. Le travail et la santé

- *Remettre la question du travail au centre* : son contenu réel, ce qu'il produit, les promesses qu'il contient, son amélioration. Débattre et définir ce que l'on peut entendre par « travail bien fait » ou « travail de qualité » et quelle satisfaction réelle il procure à ceux qui l'accomplissent, soutenant solidement leur engagement.
- *Rendre explicite et libérer le pouvoir de penser et d'agir de chaque individualité*. Ses effets potentiels et réels sur la santé et la performance. Au centre : la prise d'initiative, sa légitimité, son accompagnement, le sentiment d'aller le plus loin possible dans ce que chacun peut penser et faire et le plaisir que cela procure ;
- *Instituer, au sein de l'organisation du travail, des temps de dialogue* (au sein des collectifs, avec ou sans le management⁶), sous le double aspect : contenu professionnel et forme démocratique. Ces dialogues doivent être suivis d'initiatives concrètes communes, coopératives, évaluées comme telles. Retour sur

⁶ Que le manager participe directement ou non à ces réunions est une question qui ne peut être tranchée que localement. Une seule chose certaine : s'il n'est pas présent, il faudra en discuter avec lui.

la question de la performance = la performance comme réalisation collective.
Rompre l'isolement.

- *Question : faut-il parler de « collectifs » et/ou de « milieux sociaux » ou des deux à la fois ?* En avançant le concept de « communauté d'action »⁷, on permet de voir un collectif, à la fois dans la pluralité réelle de ses formes (en équipe, en réseau, en projet) et dans la constitution d'un milieu social solidaire. L'appartenance à un milieu social est une condition essentielle de la « bonne santé » et de son maintien. Comment repenser le métier sur la base des exigences d'une société et de fonctionnements sociaux modernes ? Reprendre la question de la modernité, fondatrice de la sociologie = communauté **et** société, plutôt que communauté **ou** société.

Travailler, c'est « faire société et faire communauté ». C'est sortir d'une vision corporatiste des métiers. Sortir les salariés des postures défensives et repliées, mieux respirer, et donc mieux se sentir. La vertu de générosité comme source de santé.

- *Expliciter la question du travail, comme triplement mise en œuvre de ce pouvoir, réalisation et transformation de soi, et production de valeur.* Le travail bien fait, mais aussi producteur d'effets utiles pour des destinataires (la question du service, la question de la conscience professionnelle associée au « sens du service » = lien entre travail bien fait et travail porteur de valeur éthique). La valeur éthique : ce qui « fait valeur », ce qui emporte la conviction des personnes et leur engagement en profondeur, ce qui donne de l'importance à ce que l'on fait, ce qui parle du « bon » (et non pas du « bien », comme norme morale). Une valeur éthique est toujours à la fois collective et personnelle, car orientée vers autrui et vers soi. Elle fournit un sens profond et durable aux salariés concernés (un travail qui « fait sens »⁸)
- *Admettre la tension entre valeur économique et valeur éthique, savoir en tirer partie de manière équilibrée pour 1) identifier les points de convergence et d'appui réciproque, 2) négocier des compromis là où il y a des intérêts divergents.* Sortir

⁷ Philippe Zarifian, *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, éditions PUF, mai 2009.

⁸ Le concept de « sens » a été défini par Max Weber dans l'exposé de sa sociologie compréhensive. Voir Max Weber, *Economie et société*, édition Plon, collection Pocket, 1995

des généralités vides et imposées (du type : « les valeurs de l'entreprise », qui sont en réalité celles voulues par sa direction).

- *Mettre en œuvre une démarche compétence*, en partant des communautés d'action pour aller vers les compétences individuelles, en définissant les compétences comme des savoirs d'action, mobilisés dans les situations productives. Avec l'accompagnement RH nécessaire, mais qui n'est qu'un accompagnement. C'est dans leur relation avec le travail et son organisation que les compétences prennent sens et importance pratiques⁹. Cela suppose, en parallèle, l'abandon, rapide ou progressif, de la logique du poste de travail. La reconnaissance de ses compétences et l'appui donné à leur développement concourent fortement à la « bonne santé » de chaque personne.

2.2. L'organisation du travail

- Les 7 points d'entrée :

- *La libération de l'initiative et son cadrage par la prise de responsabilité.*
L'organisation de la coopération dans le travail vue comme réseau convergent de prises d'initiative collectives et d'entraide. Identification des « communautés d'action » pertinentes et de leur rôle dans l'organisation. Identification des cadres (poreux) de responsabilité – ce qu'on peut appeler « les missions » - pour les différents groupes de salariés au sein d'une entreprise. Dans une entreprise ou une institution, chaque groupe de salariés doit connaître son domaine de responsabilité propre et ses « missions ». C'est une manière de cadrer ses initiatives. Néanmoins, la poussée des organisations productives transversales incite : soit à revoir la définition d'un collectif (non pas un collectif métier, mais un collectif pluri-métiers), soit à rendre les responsabilités poreuses, en admettant que, pour des problèmes concrets précis, elles empiètent les unes sur les autres et qu'il soit nécessaire de se concerter.
- *L'institutionnalisation d'espaces de dialogue*, à la fois lieux de recomposition explicite de milieux sociaux professionnels, donc de socialisation, lieux tournés vers l'action collective, vers l'amélioration de la

⁹ Philippe Zarifian, Le modèle de la compétence, éditions Liaisons, septembre 2004

qualité du travail et de la performance, et lieux de débats / arbitrages avec les managers,

- *La mise en œuvre d'une politique de développement, d'usage, de valorisation des compétences de chaque individualité* en lien explicite avec les communautés d'action.
- *La mise en place de « soutiens experts, accompagnateurs, formateurs »* = tenir compte de la complexité souvent croissante du travail, de la difficulté d'arbitrages entre demandes différentes, des limites des compétences dans une période déterminée (tenir compte donc de la montée en charge d'une politique compétence, dont les pleins effets demande du temps, le temps de la montée en compétences des agents), pour que des experts du métier accompagnent, conseillent, soutiennent les progrès des salariés moins compétents, voire organisent des formations internes « ad hoc ». Cela ne met en cause la politique de formation continue, mais la resitue dans un processus plus large d'apprentissage professionnel.
- *L'institutionnalisation de la question de l'anticipation et la prospective* (dont la prospective métier) = redonner un espace temporel de moyen/long terme connu de tous et construit de manière partagée (exemple : définir le devenir de chaque métier). Qui dit « prospective », et non pas « prévision », dit construction de scénarii, ouverture d'options, appel à l'imagination.
- *Recentrage du rôle du management* vers l'appui à la politique compétences, le changement de l'organisation du travail, la définition d'objectifs de performance « légitimes », c'est-à-dire valorisés par les travailleurs, tout en étant cohérents avec la stratégie de l'entreprise = que ces objectifs soient débattus. Projets d'équipe ? Et Projets unissant différents métiers dans une organisation transversale orientée « parcours clients » ?

Création de lieux de dialogue entre managers pour débattre de leur propre activité et son amélioration (par exemple : réunion périodique des chefs d'équipe d'un même département). Faire en sorte qu'ils sortent de leur isolement et puissent s'exprimer librement. Et qu'ils prennent conscience qu'ils forment, eux-aussi, un collectif, dont le rôle, en entreprise, est

particulièrement important. Au lieu de multiplier les discours et les référentiels externes et creux sur le management, faire en sorte que les managers, en particulier ceux de premier niveau, créent leur propre discours, réfléchissent ensemble à leur rôle dans l'organisation, pensent leurs compétences et leurs relations avec ceux qu'ils encadrent.

- *Construction de parcours professionnels explicites*, sous le double registre : 1) de l'accompagnement de changements d'organisation et de répartition de l'effectif, 2) des souhaits d'évolution de chaque salarié. En prenant en compte *ce double registre*, on impose la nécessité d'un dialogue, que ce soit au cours d'un entretien professionnel spécifique, ou à l'intérieur d'un dispositif officiel d'accompagnement de la mobilité. La réussite de ce dialogue n'est pas garantie, mais du moins aura-t-on laissé les chances d'une solution concertée au sein de parcours publiquement énoncés, remplaçant à la fois les « carrières » désuètes et les « trajectoires » purement personnelles.

2.3. La convergence des actions.

- La convergence de ces 7 points en termes :
 - D'effets sur la santé psychique,
 - D'effets sur la performance (du travail, mais aussi de l'entreprise)
 - De recomposition globale du management (cohérence entre lignes managériales)
 - De création d'un « fonds » de vie démocratique (à bien distinguer des illusions sur la démocratie d'entreprise)
- Intégration dans le projet d'entreprise et engagement de la direction.
(dans une grande entreprise, on pourra entendre par « entreprise » une unité locale).

2.4. Organisation du travail et performance.

- En rapport explicite avec la stratégie de l'entreprise, définir *une performance globale*, qui servira de référent aux performances plus spécifiques et locales. Ce qu'on appelle « atteinte d'une performance » n'est pas autre chose que la mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie. Elle se doit d'être cohérente et connue de

tous. Certes, la lucidité oblige à dire qu'au-delà des discours de référence, une même entreprise peut être traversée par des stratégies différentes, voire par des conflits latents à ce sujet au sein de la direction. En particulier, dans nombre de grandes entreprises, se joue actuellement un assemblage instable entre une stratégie industrialiste fordiste, quitte à faire du fordisme flexible, et une stratégie de différenciation fondée sur l'offre de service. *Entre approche industrialiste et approche servicielle*. Les conséquences, en termes de performance(s), ne sont absolument pas identiques. Mais précisément s'imposer la définition précise d'une performance globale, c'est mettre à jour ce choix et ses conséquences sur l'organisation.

A titre d'exemple, on peut définir, de manière générique, *la performance de service* comme la transformation positive réalisée dans le mode de vie (ou de production) et les capacités de pensée et d'action de destinataires. Et une telle performance ne peut être concrétisée que, ex ante, au moment de définir la promesse de service, par un dialogue entre l'entreprise offreuse et les destinataires et, ex post, au moment de l'évaluation, par un même dialogue, faisant retour sur la promesse de départ. Evaluer, donner valeur, et non pas simplement mesurer. La notion de « qualité » n'a absolument pas la même signification, selon que l'on reste dans une perspective industrialiste et selon que l'on bascule dans une approche servicielle. Nous nous situons ici très loin des propos et « enquêtes » approximatives sur la fameuse satisfaction client !

On ne donnera pas l'illusion que les salariés détiennent un pouvoir sur la définition de la stratégie – qui reste affaire de la direction et des détenteurs du capital -, mais, embarqués sur le même navire, ils auront droit à avoir connaissance de cette stratégie, à se positionner par rapport à elle et à avoir un référent clairement énoncé pour opérer des arbitrages concrets dans leur pratique quotidienne.

- *Instaurer un travail de mise en convergence* entre la performance économique d'entreprise, impulsée par une direction, et la performance professionnelle, portée par les salariés (par différents métiers ou communautés d'action). Cette question est décisive. On ne pourra pas préjuger de ce sur quoi il pourra être bâti un compromis solide et de ce sur quoi resteront des divergences de fond. Tout le monde, dans toutes les sphères de l'existence humaine, sait vivre avec des

divergences, d'autant mieux qu'elles sont connues. Ces divergences sont d'ailleurs, nous l'avons indiqué, inhérentes au statut salarial. Un tel travail de mise en convergence (et d'établissement de divergences), par les éclaircissements qu'il procurera, devrait améliorer nettement les conditions de santé des salariés (et des dirigeants !) et diminuer du plus possible les comportements arbitraires qui peuvent exister au sein du management intermédiaire. Quel serait le rôle des organisations syndicales ? C'est à elles de le définir, plutôt que de surfer sur « la souffrance au travail » ou les « RPS » !

- *Enfin, établir que la pertinence dans la définition d'une performance, qu'elle soit globale ou locale, relève avant tout de son dispositif de construction et de mise à jour, et non pas de son résultat relativement à un état donné. Certes, évaluer et, sur certains points, mesurer une performance restent nécessaires, mais en voyant cette évaluation et mesure comme l'occasion de faire le point, de dresser un bilan, d'opérer des rectifications, sans plus. Abandonner le pilotage pathogène par les résultats et instaurer un pilotage par les processus d'apprentissage réciproque.*

Paris, le 17 juillet 2011

(ce texte a été rédigé par Philippe Zarifian, après discussions au sein de Conseil et Recherche et une série d'échanges avec des chercheurs ou acteurs compétents sur le sujet)

La mise en disparition du travail et ses effets pathologiques et sociaux

par philippe Zarifian, professeur des universités en sociologie

Le Monde, 16.02.10

Dans les propos tenus au sujet de la vague de suicides à France Télécom, on a beaucoup insisté sur la " souffrance au travail ", thème devenu une véritable idéologie, c'est-à-dire un énoncé d'évidences qui ne se discutent même pas, qui s'imposent à la manière d'un réflexe.

Or, dans souffrance au travail, il y a le mot " travail ". Outre que la souffrance n'est qu'un effet, un ressenti, qui demande diagnostic et donc qui demande à être cerné et expliqué (quel type de souffrance ? suite à quoi ?), il me semble symptomatique que l'on n'ait pratiquement jamais parlé du rapport des salariés au travail. Ce ne sont pas les individus qui demandent à être soignés. C'est le rapport au travail.

Or nous assistons, depuis quelques années, mais avec une généralisation dans la période actuelle, à une véritable " mise en disparition du travail ". L'engagement dans le travail et la qualité de ce dernier ne sont plus vus, appréciés, discutés, évalués et moins encore reconnus. La généralisation des pratiques de contrôle par " objectifs/résultats ", que France Télécom a connu, comme bien d'autres entreprises, masque l'essentiel : la qualité du travail et son efficacité. On se polarise sur l'amont (les objectifs) et sur l'aval (les résultats) et on ne voit plus l'essentiel : le travail lui-même.

Cette " mise en disparition du travail " se produit au moment où une mutation cruciale est en jeu. Pour des multiples raisons, le travail n'a plus lieu d'être objectivé sous forme de tâches à réaliser. Il devient l'expression directe du pouvoir d'action de ceux qui le réalisent, de leur intelligence des situations et de leur prise d'initiative. Autrement dit : de leur compétence. Or en organisant sa " mise en disparition ", le management se prive de toute possibilité sérieuse de développer et reconnaître les compétences réellement mises en œuvre. On voit alors fleurir des référentiels de compétences, souvent réduits à la " capacité à " occuper tel ou tel emploi, compétences, imaginées et prescrites par des personnes spécialisées. On recrée l'équivalent d'un bureau des méthodes taylorien, centré désormais sur ces fameuses " capacités à ".

Ceci engendre un déni du véritable travail réalisé et des véritables compétences mobilisées, qui dégrade les relations entre salariés et management et met la santé des salariés en

danger. On se retrouve dans des pratiques parfois pires que le taylorisme, car ce dernier avait au moins pour mérite de réaliser une analytique du travail, de s'y intéresser. Le travail prescrit parlait du travail.

L'opposition entre travail prescrit et travail réel a eu ses heures de gloire, mais elle ne constitue plus le problème central. Elle devient même une manière d'échapper aux enjeux actuels.

Le travail devenant invisible, le management va progressivement glisser sur des prescriptions de comportement et/ ou se référer à un usage mécanique et soit disant prévisible de la technologie. Non seulement on nie le contenu du travail, mais on nie en même temps le pouvoir d'action et d'initiative des salariés. Plus encore : on les nie en tant qu'êtres humains.

Le déni considérable qui en résulte, en particulier pour les personnes qui ont le sentiment justifié d'être utilisées bien en-dessous de leur pouvoir d'agir potentiel et de leur compétence ou, à l'inverse, d'être mises face à des situations et injonctions de résultat pour lesquels l'entreprise ne les a pas préparées, n'a pas créé les conditions nécessaires à la réussite de leurs actions, est la cause première de ce que l'on appelle la " souffrance au travail ".

Il faut donc en finir avec l'idéologie de la commisération et de la culpabilité et redécouvrir pleinement en quoi consiste le travail, sa qualité, ses difficultés, mais aussi ses voies de progression et ses potentialités et établir, dans les entreprises, un véritable dialogue sur la nature des compétences qu'il sollicite et leur reconnaissance.

le 16 février 2010

Souffrance en entreprise : quels remèdes ?

Evaluation des performances, point aveugle, par Yves Clot
et Philippe Zarifian

LE MONDE | 18.12.09 | 14h38

En quelques semaines, la question du travail s'est imposée dans le débat public. Sans le vouloir sans doute, le chef de l'Etat a pris part à la discussion. Pas de "religion du chiffre", a-t-il dit. Davantage de laïcité aurait fait le plus grand bien chez France Télécom.

La série de suicides dans cette entreprise a créé l'émotion. Celle-ci risque de vite retomber si quelques fausses pistes ne sont pas écartées pour commencer à modifier la situation.

Quatre d'entre elles dominent pourtant les commentaires.

La première est celle de l'écoute psychologique et de l'accompagnement individualisé des salariés. Mais c'est le travail qu'il faut soigner et la surveillance généralisée des "fragiles" risque de virer au despotisme compassionnel.

La deuxième consiste à compter sur un autre style de management des relations humaines. Il faudrait reconnaître l'individu dans l'entreprise. Mais ce qui fait le plus mal c'est de ne plus pouvoir se reconnaître dans le travail qu'on fait. Le "bien être" sans pouvoir "bien faire" est une illusion de plus. Le dialogue social est faussé si on triche avec le réel.

Troisième fausse piste : les "valeurs du service public". Le syndicalisme s'y engage avec un succès apparent. Mais c'est sa ligne Maginot. Car pour défendre des valeurs il faut aussi s'y attaquer pour les garder vivantes. Le public a besoin d'autres services pour croire de nouveau en ces valeurs.

La quatrième fausse piste est celle de l'application de l'accord sur le stress au travail transposé du droit européen. Il a été signé par tous les partenaires sociaux, mais il est inapplicable, car il repose sur un mauvais diagnostic. Le mal ne vient pas du fait que les salariés n'auraient pas les ressources personnelles pour faire face aux contraintes de l'organisation. C'est d'abord l'inverse. C'est l'organisation du travail qui manque de ressources pour leur permettre de travailler correctement. Ils ne sont pas trop petits pour elle. Ce sont eux qui sont à l'étroit. Elle les ampute de leurs possibilités. Il s'agit encore et toujours de regarder les salariés comme des infirmes à qui envoyer l'ambulance de la cicatrisation sociale.

Il existe un grand absent, un point aveugle : le travail lui-même, sa qualité et les conditions de son exercice. Cet aveuglement se construit dans les dispositifs de contrôle et d'évaluation des performances. La généralisation à l'ensemble des salariés de la démarche "fixation d'objectifs/ contrôle de résultats" commence à produire des effets catastrophiques : les objectifs, dits de "performance", sont peu discutés et peuvent, à tout moment, être modifiés, sans lien explicite avec des enjeux qualitatifs et durables. Les résultats, chiffrés, induisent une pression permanente. L'évaluation est individualisée, niant ainsi les sources collectives de l'efficacité du travail. Enfin et surtout, ces dispositifs ignorent le travail réel : entre les objectifs d'un côté, les résultats de l'autre, on organise la mise en disparition du travail, donc de l'essentiel. Le travail n'est plus vu, plus soutenu, plus valorisé, plus évalué. Les salariés doivent se débrouiller pour parvenir aux résultats, sous tension des chiffres, et la connaissance de l'effort qu'ils accomplissent en travaillant disparaît de fait.

Le vrai problème donc c'est que monte un conflit ouvert sur la qualité du travail. On ne le soldera pas à bon compte. Ce qui se passe chez France Télécom se passe aussi ailleurs : est-il possible ou pas de faire un travail de qualité, un travail dans lequel on puisse se reconnaître ? Des dispositifs de contrôle qui ne sont plus un moyen d'y parvenir, voire qui empêchent d'y arriver sont dangereux pour la santé.

En matière de santé au travail, l'objet vital de confrontation est sans doute là. La négociation doit donc porter sur les critères retenus pour dire si un travail est de qualité ou pas. L'intérêt de la chose est que ces critères sont discutables par nature. Pourquoi, au lieu de remuer le couteau dans la plaie, cette question n'apparaît-elle pas dans le débat public ? Les directions la redoutent, car elle peut diviser les dirigeants. Faut-il penser que les chiffres de rentabilité de l'entreprise sont un critère de qualité du travail ? On peut le soutenir, mais on doit alors pouvoir le discuter. Les syndicats ne sont guère plus à l'aise avec le problème. La question du "travail bien fait", du développement d'une nouvelle "conscience professionnelle" divisent aussi les salariés. On peut d'ailleurs le comprendre devant tant d'injustices subies. Mais la question est là : la qualité du travail mérite-t-elle de devenir une valeur centrale du salariat ? On doit aussi pouvoir le discuter. Et sur quels critères ? Croire que ceux qui travaillent n'ont surtout pas à s'en mêler ou dire qu'il s'agit avant tout d'un problème de management est une impasse.

C'est peut-être seulement si la qualité du travail devient un objet de débat et de controverse entre les salariés que de nouveaux collectifs d'initiatives pourront exister. C'est la

porte par laquelle la santé peut revenir au travail. Si les conflits autour du travail et de la santé se détournent de cet objet-là, ils risquent d'empoisonner la vie professionnelle. Les fausses pistes sont nombreuses. Mais la promotion d'un travail décent est possible si une confrontation sérieuse s'ouvre sur ce terrain de récréation collective. Au-delà de la "religion du chiffre". _____

Yves Clot est titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM ; il vient de publier **Travail et pouvoir d'agir**, aux éditions PUF, collection Le travail humain, mars 2008.

Philippe Zarifian est professeur de sociologie à l'université Paris-Est - Marne-la-Vallée ; il vient de publier **Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle**, aux éditions PUF, collection Le travail humain, mai 2009.

Article paru dans l'édition du Monde du 19.12.09

Du travail à l'action.

1. Le travail comme héritage.

Les questions du " travail ", de l' " action ", de l' " activité " ont donné lieu à une très vaste littérature, dans des disciplines très diverses. Mais au sein de cette littérature, la tendance tout à fait dominante est d'oublier l'historicité des phénomènes et de fournir, par exemple, une théorie générique et générale de l'action, qui serait valable pour tous les êtres humains et à n'importe quelle époque.

Soit explicitement, soit implicitement, on suppose, derrière une théorie générale de l'action (ou du travail), qu'il est possible de construire une théorie générale de l'être humain ou du sujet humain, qui serait valable, en tous lieux et en tous temps. Certaines disciplines, comme l'ergonomie, n'hésite pas à parler de " modèle de l'homme ", donc à supposer qu'on peut modéliser le comportement humain en soi, même si les auteurs pourront avoir des manières très diverses de construire cette modélisation.

Je pense que cette manière de voir est inadéquate et qu'il n'existe pas d' " homme " en général, sinon dans l'imagination de ces auteurs. L'être humain est ce que sont les rapports au sein desquels il surgit et se développe. Il est un être de rapports. Ou plutôt : il existe comme être de rapports. Ces rapports étant toujours historicisés, il est impossible, si on adopte cette position, de produire une théorie générale de l'homme, sauf à avoir une posture néo-hégélienne, c'est-à-dire à penser que l'histoire est une route dans laquelle l'être générique vient à se déployer, le fin mot de l'histoire étant précisément l'être générique enfin réalisé, ayant dépassé toutes ses concrétudes et toutes ses contradictions. Dans certains de ses passages consacrés au travail, on sent que Marx est lui-même tenté par cette approche, comme si surgissait, avec et sous le capitalisme, le travail comme abstraction concrète, le travail " pur " en quelque sorte, abstrait, non pas au sens de la recherche des fondements de l'échange marchand et de la valeur, mais comme réalisation de ce qu'il y a d'essentiel dans le travail et que l'on peut enfin saisir en tant qu'abstraction, épuré de ses déterminations concrètes. Or strictement rien ne permet d'attester que Marx ait eu raison.

Je ne reprendrai pas ici ce que j'ai pu dire sur l'invention du " travail ", dans la seconde moitié du 18ème siècle, invention qu'entame Adam Smith, qu'améliore Ricardo, et que Marx reprend sans la critiquer en tant que telle. L'invention du travail est en même temps l'invention du travailleur, comme deux objets, deux réalités séparées, opposables l'une à l'autre, mais qui doivent être réunies pour qu'une production puisse exister. A l'issue d'un véritable coup de force, les économistes classiques posent que le travail existe, ou plus exactement : qu'on peut le faire exister, indépendamment de ceux qui vont l'exécuter, c'est-à-dire les

travailleurs salariés. Ces derniers ne sont pas seulement séparés des moyens de production, ils sont séparés du travail et pour que " travail " et " travailleurs " puissent réaliser leur jonction (sous la propriété capitaliste), il faut que le travailleur " apprenne à travailler ", c'est-à-dire s'ajuste, intellectuellement et corporellement, au travail qu'on lui demande de réaliser.

Ce travail " abstrait " est en réalité concrétisé, à chaque cas, pour chaque poste de travail, par une suite d'opérations (de travail) qui auront pu être définies et symbolisées par les " organisateurs du travail ". Le groupe social, promis à un long avenir, des " analystes du travail " est né. L'invention du travail moderne n'est pas autre chose que l'invention de cette séparation / réunion qui caractérise le travail salarié et lui seul.

Parler d'un " travail " en général n'a aucune signification. Il a pour fonction de faire apparaître naturelle et a-historique le résultat de ce coup de force. Par ailleurs, et en contrepoint, pour revaloriser le rôle du " travailleur ", beaucoup de bêtises auront pu être dites, en inventant un " être humain " isolé, un nouveau Robinson, se coltinant son rapport à la nature ou à la matière, et transformant cette dernière, se transformant lui-même du même coup. Le travail devient donc aussi - en parallèle et parfois, pour certains auteurs, en opposition au travail salarié - cet acte " fondamental ", civilisateur, de transformation de son environnement par l'homme et donc de transformation de l'homme par lui-même.

Mais, pour contrecarrer le coup de force opéré par l'économie classique, au lieu d'inventer le travail, c'est l'homme dans ce cas qu'on invente. Chaque humain concret, existant, n'est plus que la réalisation de cette figure abstraite qu'on lui oppose et impose. On invente un être humain générique qui réalise son essence dans le travail comme transformation, du monde et de soi. Cette image, ce produit imaginaire, le " vrai " travailleur, celui qui se coltine le travail salarié tous les jours, va se la voir renvoyée. Cela pourra atténuer son joug et ses souffrances. On dit ainsi que l' " homme se réalise (peut se réaliser) dans son travail ", bien qu'en général on ne sache pas très bien définir ce que l'on entend par " se réaliser ". Et en se réalisant, l'heureux travailleur (malheureux par ailleurs, car un capitaliste l'exploite) pourra se dire qu'il fait œuvre de civilisation, il transforme le monde et se transforme soi-même, selon des formulations qui rappellent la transfiguration chrétienne.

Il ne s'agit pas, bien entendu, de contester que le travail transforme (par exemple de la matière première en un produit) et que l'on se transforme en travaillant. Mais c'est l'implicite de cette affirmation empirique qui compte. Cet implicite laisse entendre que toute transformation est positive. Elle véhicule une idée de progrès permanent. Or une transformation peut être parfaitement négative, que ce soit dans ses intentions ou dans ses effets. Par exemple, le corps se transforme en travaillant, mais peut être est-ce sous forme d'une usure de ce corps ou du développement d'une maladie professionnelle. Par exemple, on produit de l'amiante pour couvrir les bâtiments, mais qui aujourd'hui pourrait soutenir que cette transformation est positive ? Précisément, la question du positif ou du négatif n'est pas posée. On ne tente pas de l'éclaircir, on la dissimule. Or c'est une

question qui nous replonge toujours dans l'historicité des phénomènes, dans l'interrogation sur leur devenir. Transformation, oui, mais quelle transformation? dans le cadre de quels enjeux ?

Nous aboutissons donc à deux fictions :

- la fiction de l'existence d'un travail, qui pourrait exister en soi, séparé du travailleur et apte à être pensé et symbolisé rationnellement par des spécialistes,
- la fiction de l'existence d'un autre travail (qui commence déjà à apparaître comme " activité ") qui, à l'inverse, serait inséparable de l'être humain, étant le moyen de sa réalisation et du progrès collectif.

Il ne s'agit pas de nier l'existence de ces deux fictions. Ce sont deux fictions agissantes, portées par leurs symbolisations, qui pénètrent la pensée sociale, et se justifient l'une l'autre. Le travail " réalisation de soi " vient s'opposer à et tempérer l'ardeur oppressive du travail "mis en œuvre d'opérations ". Nous ne sommes pas très loin de l'opposition qu'ergonomes et sociologues ont beaucoup utilisée entre "travail prescrit " et " travail réel ". Mais là où l'ergonome restait modeste (le travail réel se distingue du travail prescrit par sa variabilité et par le fait qu'il dépend des capacités et conditions subjectives et corporelles de celui qui le réalise), le sociologue sollicitera, généralement, dans un langage de " lutte des classes " ou dans un langage adouci de référence à l' " action humaine ", la vision angélique du travail dit " réel " comme réalisation de soi (et d'un collectif le cas échéant, et pourquoi pas d'une classe sociale toute entière).

Qu'est-ce qui pose problème en définitive ? Deux choses principalement :

- on oublie, en s'enfermant dans ces fictions, la périodisation historique. On en vient même dans la majorité des cas, à oublier le capitalisme (quels sociologues du travail, quels ergonomes, quels psychologues parlent-ils encore du capitalisme et étudient-ils ses formes actuelles ?). Du même coup, on oublie la production de ces fictions, le contexte et les finalités de celles-ci et les différentes variantes qu'elles connaissent.
- on oublie que ce ne sont que des fictions, c'est-à-dire, comme dans les contes pour enfants, des histoires qu'on raconte, avec leur part d'imaginaire et leur part d'emprunts référentiels à la réalité. Ou bien encore, les plus habiles des théoriciens nous diront que tout n'est que fictions et qu'il serait bien vain de chercher une quelconque réalité en-dehors d'elles, actualisant ainsi la vieille posture de la philosophie idéaliste.

Mais voici que la fiction commence à changer. Le travail prescrit ayant épuisé ses vertus, il existe comme un retour du travail réel et c'est très logiquement que la fiction du travail comme action humaine générique prend alors le devant de la scène. Mais qu'en est-il de la mise en scène de cette action ? Et comment s'inscrit-elle dans le capitalisme, comment peut-elle exprimer, de manière nouvelle, la

réalité du travail salarié ?

2. L'absorption du travail par la compétence et la notion d'action.

L'apparition sociale de la notion de compétence est datée : le milieu des années 1980 en France. Elle s'inscrit à la fois dans une nouvelle phase du capitalisme, mais aussi, en arrière-fond, dans une mutation profonde des sociétés dites développées.

Du côté du capitalisme, on peut, avec le recul de temps, percevoir assez nettement les caractéristiques d'une reprise économique, qui va s'avérer incertaine et fluctuante, en contraste avec l'âge d'or des Trente Glorieuses. Mondialisation des firmes, usage large de vastes réseaux de sous-traitants et de fournisseurs, présence beaucoup plus active du client et de ses demandes spécifiques, explosion de la variété des produits et raccourcissement des cycles d'innovation, complexification de la performance demandée aux usines : CQFD (coût, qualité, flexibilité, délai), tout cet ensemble de phénomènes conduit à un résultat qui va s'imposer comme une évidence : le travail intellectuel de planification et prescription n'a plus de raison d'être. Il devient obsolète, au moment même où s'achève son écriture. Il ne s'agit plus d'opposer le travail prescrit au travail réel, mais, tout à fois :

- D'interroger le travail prescrit sur sa pertinence et son objet : on va déplacer l'objet de la prescription des tâches aux procédures, du travail à son résultat,
- De donner latitude au travail réel de s'exprimer face au quotidien de la prise en charge des problèmes de performance, quitte à le contrôler et canaliser son influence sur les comportements humains.

Du côté d'une mutation des sociétés, la notion de compétence vient concrétiser l'idéal d'autonomie et la montée implicite de la référence à l'individualité qui secoue, pour le moins depuis la fin des années 60, la vie individuelle et sociale. J'ai eu l'occasion d'indiquer que la notion de compétence signifiait le retour du travail dans le travailleur. Ce n'est plus le travail, qui est analysé, décrit, prescrit, évalué, mais directement les qualités professionnelles des individus et de leurs réseaux de coopération, ainsi que leur mode de mise en œuvre. Mais s'il y a retour du travail dans le travailleur, il devient logique de se dire que le mot " travail " perd toute signification. Il ne peut plus :

- ni signifier le travail prescrit, intellectuellement produit par les organisateurs du travail (et en particulier les bureaux des méthodes),
- ni signifier une pure abstraction qui, enfin, se réaliserait. Le travail disparaît. Et il ne peut que disparaître, seule restant l'habitude d'en parler. Le travailleur, l'objet opposé au travail, disparaît lui aussi, terme qui, quant à lui, est déjà tombé en désuétude.

Que reste-t-il ? Des individualités compétentes et la mise en œuvre concrète de ces compétences en réseau dans des situations productives. Mais comment

désigner cette mise en œuvre qui " sort " en quelque sorte de la compétence (de la prise d'initiative, de la prise de responsabilité) que les individualités mobilisent ?

C'est là que surgit une notions, un mot : " action ". Mais c'est là aussi où la confusion s'introduit. Si parler d' " action " ne fait que renouer avec la deuxième fiction, celle d'un modèle abstrait de l'homme, nous n'aurons pas avancé d'un pouce, sinon, ayant perdu celle de travail prescrit, nous laisserons croire ce qui est, à l'évidence, faux, à savoir que ce modèle (implicitement positif et valorisant) peut désormais s'épanouir sans opposition ni contraintes. Ou bien, nous trouverons encore une armée de sociologues pour nous convaincre que le travail prescrit est toujours omniprésent, ce qui est, d'une certaine manière, rassurant pour un esprit qui prétendrait rester critique. Mais cette armée de sociologue ne pourra pas aller contre l'évidence : la prescription du travail (des tâches, des opérations) recule. Elle se déplace vers une prescription de résultats, ce qui est tout autre chose.

Il faut donc bien admettre que cette notion d' " action " pose question. Si nous la prenons dans la reconfiguration actuelle du capitalisme (et donc du rapport capital-travail), nous voyons apparaître un phénomène étrange : le rapport ne peut plus, rigoureusement parlant, être nommé " capital - travail ", mais " capital - action " ou, plus exactement " capital -individualités agissantes ".

En quoi et comment le capital se soumet-il et capte-t-il l'action ? Il ne peut le faire que de deux façons :

- en amont, en assujettissant les individualités qui agissent,
- en aval, en captant les effets de ces actions.

Entre les deux : l'autonomie que toute action, qui n'est plus un travail, suppose. Voici donc une première face de l'action, historiquement déterminée : elle est ce qui fait le pont entre les qualités professionnelles potentielles de chaque individu que le capital soumet à ses intérêts (du fait qu'il reste un salarié) et les effets productifs de la mise en action de ces qualités. Il est juste de dire que le contrôle de ce "pontage " suppose une pression sur la subjectivité même des individus, car l'action appelle une orientation de l'action, pensée et conduite par un " sujet " de l'action. Le salarié devient un salarié-sujet dans la double signification du terme "sujet " (assujetti au capital et promoteur de ses actions). C'est ce qui conditionne l'activation de la compétence, qui elle-même devient le nouveau ressort essentiel de la productivité dans l'époque actuelle.

Mais cette première face ne suffit pas. Elle n'existerait pas si l'action ne réalisait pas, en même temps, une synthèse entre la circulation du désir de liberté dans toutes les sphères de la vie sociale et le caractère de plus en plus événementiel de la production, elle-même de plus en plus orientée vers le service. L'action désigne la capacité à initier un changement dans le monde, à créer du nouveau, orienté vers le " rendre service ".

Dans cette phase historique particulière, nous devons rester interrogatifs face au principe de soumission (l'alter-ego de la domination). On pourrait dire que la soumission fait retour vers la définition juridique du contrat de travail salarié : non pas réellement soumission, mais assujettissement (mal désigné par le mot " subordination "). Car le désir et la circulation de liberté, et la puissance de pensée et d'action que les individualités mobilisent, rendent la pure soumission insupportable et donc contreproductive.

La notion d'action reste donc tendue, non pas entre deux fictions, mais entre deux virtualités :

- la virtualité de la captation de ses effets par le capital, et de transformation, en amont, de la soumission du salarié en un assujettissement, mais un assujettissement qui se durcit sous l'effet de la permanence d'un niveau élevé de chômage et de la précarisation de l'emploi (c'est le statut de l'emploi qui renforce l'assujettissement),
- la virtualité d'une puissance d'action (d'initiative) qui émane d'individualités qui affirment ainsi leur désir de liberté et leur utilité sociale..

Il me semble nécessaire d'indiquer pourquoi la soumission évolue vers l'assujettissement. La soumission classique du salarié était et est encore en partie une discipline qui est imposée à son corps, et, indirectement, à sa pensée. Elle correspond à une sorte de retour du corps sur la pensée. Ou, si l'on préfère, une soumission de la faculté de penser aux mouvements du corps qui doivent advenir. C'est pourquoi d'ailleurs, le travail dit " réel " lui est toujours resté soumis, quelles que soient les variabilités et les résistances. Dans l'opposition, voire la composition entre travail prescrit et travail réel, c'est toujours le travail prescrit qui est resté dominant.

L'assujettissement actuel relève d'un autre processus. Ce ne sont pas les mouvements du corps et leur rapidité qui sont désormais au centre du contrôle, mais les capacités (les virtualités) d'initiative, lesquelles ne peuvent pas être prescrites. Les actions qui concrétisent et actualisent, dans une situation donnée, ces capacités ne peuvent pas être directement soumises au capital. Il faut alors, pour que la condition salariale se maintienne, que le sujet de l'action lui-même devienne assujetti au capital, et dans cet assujettissement, il existe désormais une part incompressible d'orientation de la subjectivité même des sujets. Assujettir, c'est rendre les " travailleurs " désormais " sujets ", au double sens de ce terme.

Mais en retour, cet assujettissement est beaucoup plus fragile que la subordination du " simple travailleur ", car il joue avec le feu. Ce n'est pas impunément que l'on fait appel à la capacité de subjectivation. Car, en tant qu'il est sujet de ses propres actions, l'individu découvre son individualité. Il découvre tout à la fois sa singularité et la puissance de pensée lui est propre et qui, il est vrai, se renforce dans la suite des initiatives réussies, ou de celles qui, manquées, ont pu être rectifiées. Il découvre les autrui pour lesquels il engendre un service

et qui devient des évaluateurs vigilants de la justesse de ses initiatives. Il découvre tous les antécédents d'une action soumise à l'expérience, donc l'épreuve de sa réussite. C'est en ce sens que le sujet se transforme dans l'action. Il découvre aussi toutes les barrières et empêchements qui sont dressés contre l'activation de cette puissance. Il découvre donc, avec encore plus d'acuité, son assujettissement. C'est pourquoi le recours à la situation d'emploi (la peur du chômage, la diminution du pouvoir du salarié du à un statut précaire) devient nécessaire pour seconder, en quelque sorte, le capital dans sa pratique d'assujettissement.

Ce dernier passe de moins en moins, concrètement, au jour le jour, par le contrôle permanent d'une hiérarchie, que par les contraintes que, tout à la fois, la prescription de résultats (à partir d'objectifs de performance) et la situation d'emploi génèrent. L'individu est beaucoup libre dans sa tête et dans ses mouvements, mais il sait qu'il devra rendre des comptes et justifier en permanence de son maintien en emploi.

Il n'empêche : devenant sujet de ses actions, donc de ses initiatives, et se situant dans un réseau d'intelligences tendues, elles aussi vers l'action, le salarié n'est plus tout à fait un salarié. Il n'existe aucune fiction à entretenir. L'individu ne se réalise pas pour autant dans son action. Il réalise des actions qui parlent par elles-mêmes, par leurs effets dans l'univers du service. Et il prend conscience de ses désirs et de sa puissance (et de ses manques en compétences, de ses impuissances, des barrières mises à son action) dans le cours même de l'exercice de son professionnalisme et de la mémoire qu'il en acquiert, d'expériences et expériences.

Le rôle des sociologues " du travail " est de découvrir ces actions, les virtualités qu'elles expriment en partie (en partie seulement) et leur portée transformatrice dans le réel concret des manières de vivre. C'est de mettre à jour ce que les contrôles capitalistes masquent et tentent d'orienter à la fois.

3. L'action dans l'activité.

Dans ce que je viens d'énoncer, il existe deux manques. Je n'ai pas explicité la différence entre individu et individualité. Je n'ai rien dit sur le cadre des actions. C'est quand on s'interroge sur ces deux questions, que l'on découvre la notion d'activité. Elle aussi est actuellement très largement utilisée, soit pour renouveler la vocabulaire du travail prescrit (les référentiels de tâches au poste de travail sont remplacés par des référentiels d'activité attachés aux emplois, qui ne change strictement rien, sinon l'habillement), soit pour faire revivre la fiction idéaliste de la réalisation de soi, l'activité devenant, en quelque sorte, un continuum d'actions. Cela dépend des auteurs.

Or si je reprends mes propositions, je pense qu'il faut voir le recours à la notion d'activité sous deux angles.

D'abord, si l'on considère l'individu en soi, il est pauvre, car enlgué dans les

évidences de sa réalité présente (surtout si on dit de lui qu'il est un " sujet ") et incapable de comprendre les causes de la puissance d'action qui s'exprime en lui. Le basculement, de la notion d'individu au concept d'individualité ne relève pas d'un souci de compliquer les formulations. Elle indique une vraie différence dans la manière d'envisager les choses. L'individualité est la part pré-individuelle du sujet, qui sous-tend et soutient ses prises d'initiative. C'est ce qui, dans l'individu empiriquement existant, indique les virtualités et les potentiels qui, à leur façon, le dépassent, voire dépassent sa propre conscience. De même que nous savons que très imparfaitement ce que peut notre corps (il faut souvent des situations d'urgence pour le découvrir), nous ne savons que médiocrement quels sont les ressorts de notre puissance de pensée et d'action (il faut, là aussi, souvent des situations événementielles pour les découvrir). Or ces virtualités et potentiels sont ce qui se situe en amont de l'individu, ce qui fait qu'un individu est plus que lui-même.

Un sociologue pur sucre dirait que cet amont s'appelle : " socialisation ". Ce n'est pas faux, cela indique une piste. Mais j'irai autrement et ailleurs. Cet amont s'appelle : tissu de rapports. C'est l'immersion dans un tissu de rapports qui fournit et renouvelle en permanence la puissance de l'individu (désormais perçu comme une individualité). Rapports sociaux certes, mais aussi rapport à la nature dans ses diverses manifestations et rapport à notre propre corps. Comme je l'ai indiqué, l'individu apte à commencer à comprendre ces rapports devient un plus qu'individu (Simondon), mais en même temps un lieu de singularisation et de condensation de ces rapports. L'individualité n'est pas cet être mécanique que l'on nous présente comme soumis à sa socialisation, à son habitus, aux déterminations sociales de sa pensée et de son comportement. Elle est tout autre chose désormais, dans cette nouvelle étape historique (au moment où les déterminations sociales se décomposent, se délitent). L'individualité consiste dans la traduction qu'une trajectoire d'expériences apporte comme acquis déjà existant et comme enjeux et défis, à comprendre et situer la multiplicité des rapports dans laquelle l'individualité est engagée (rapports qui la dépassent) et à situer, dans un même mouvement, l'apport propre qu'elle aura réussi à fournir, à créer. C'est sans doute au sein des rapports familiaux que cette individualité commence à grandir.

On pourrait le dire de manière plus laconique : l'individualité consiste en une progressive prise de conscience de notre potentiel de liberté, dans et au sein de rapports dont les enjeux nous dépassent en largesse et profondeur.

C'est pourquoi l'individualité réside aussi dans une progressive prise de conscience de l'apport, à notre puissance singulière, de la relation aux autres, de la coopération, de la formation de communautés d'action, affectives et rationnelles à la fois. C'est dans l'activité que s'opère cette progressive connaissance des déterminants de notre puissance.

Pourquoi l'activité, et non simplement l'action ? Parce que l'action est polarisé sur l'initiative et ses effets, alors que l'activité parle, comme son nom l'indique, de ce que nous " activons " pour prendre, pleinement en main, ces initiatives et

comprendre notre propre potentiel de liberté qui s'exprime dans les actions. L'activité, c'est le potentiel de l'action, qui n'est compréhensible que par singularisation, condensation de rapports qui dépassent largement, par leurs implications, l'action purement individuelle. Elle implique, pour être comprise, un retour sur soi, une manière de se resituer dans ces rapports et les expériences qui nous ont marqué et dont nous avons, parfois inconsciemment, appris.

Mais l'activité fournit aussi un cadre à l'action. Elle fournit la trame objectivée dans laquelle l'action va se situer. Ou, si l'on préfère, elle fournit de l'intelligence collective, déjà accumulée qui va nourrir les actions et fournir en même temps des limites. L'activité est ce qu'il est nécessaire de savoir pour ne pas reprendre tout à zéro à chaque fois. On voit donc à quelle grossière erreur mène les traditionnels descriptifs d'activité, qui non seulement ne sont souvent qu'un déguisement fourni à la prescription des tâches, mais qui aussi présentent une pseudo-objectivité (il faut répondre à un appel téléphonique par exemple ou relancer le client, dans un centre d'appels), en masquant l'objectivation. Or l'objectivation ne réside pas dans l'environnement technique, voire social de la situation. Il réside dans l'ensemble des savoirs et manières de faire auxquels l'individualité agissante pourra se référer pour soutenir son action (comment répond-on au téléphone, comment opère-t-on une relance ?). Ce référent n'est pas de l'ordre de la prescription, mais du soutien, émotionnel et cognitif, à l'action que l'individualité, et elle seule, pourra assumer.

Elle est l'assimilation préalable des conditions d'une action réussie. Ici, je reconnais que la nuance empirique peut être mince. Quelle différence entre une prescription et un cadre d'action ? Elle est néanmoins double :

- un cadre d'action s'apprend, et de multiples façons (par discussion avec des collègues, remarques de clients, appui d'un responsable hiérarchique ou d'un expert, réunion d'un groupe autour d'un problème spécifique, lectures). Il existe une grande différence empirique entre répondre à des ordres et apprendre.

- un cadre d'action reste un cadre. Il ne dit rien de l'action elle-même et de tout ce qu'elle engage. Les activités, et les connaissances qui y sont attachées, restent mortes, ne sont rien sans l'action en tant qu'initiative. C'est pourquoi je dis que l'action s'inscrit dans l'activité (sauf à tout réapprendre à chaque fois), mais non l'inverse. L'activité ne se réalise pas dans l'action. Elle la soutient et sert de cadre d'accumulation et de mise en commun d'expériences.

L'action reste centrale.

Zarifian Philippe

Paris le 3 juin 2006

Agir, c'est commencer quelque chose de nouveau dans le monde

Hannah Arendt est pour moi et depuis plusieurs années, une sorte d'amie, que je sollicite lorsque j'ai besoin d'aide. Générosité fantastique, qui lui a valu bien des ennuis, ceux de tous les sceptiques, cyniques, tous ceux qui se laissent enfermer dans l'incessant ressentiment, tous ceux qui aiment faire souffrir, autant par les mots que par les actes (mais dire, c'est faire, comme chacun sait). Arendt, juive allemande, tentant de comprendre comment les nazis raisonnaient, quel scandale!!!

Je comprends Arendt à partir d'un seul concept qui traverse toute son oeuvre: initier. *Initier*, c'est commencer quelque chose de nouveau dans le monde. Qu'est-ce que la politique ? Aucunement l'opposition éternelle entre amis et ennemis que propose Schmitt. Non. La politique, c'est l'agir dans la cité. C'est initier. C'est créer.

L'agir, c'est l'action par laquelle quelqu'un (un quelqu'un quelconque) commence quelque chose (un quelque chose a priori quelconque) de nouveau dans le monde, introduit de l'inattendu dans l'enchaînement des événements, de l'inconnu dans le connu, fait surgir du non donné, sur le fond d'un donné, et cela, sans même avoir la représentation de son but. Car l'agir politique n'est pas stratégique. Il ne vise aucun but, ne met en joue aucun ennemi.

L'agir politique est l'initiative d'un quelconque au sein et en vue d'un nous. Car Arendt tient au nous, à l'apport d'Aristote. Au sein et en vue d'un "nous", et donc d'un monde commun. La pluralité du vivre ensemble naît de cette confrontation des initiatives, qui permet, à l'être humain (après l'horreur du nazisme, lorsque la tradition a été brutalement rompue, l'homme serait-il devenu superflu, se demande-t-elle?) de revivre en permanence. L'agir politique, c'est l'agir permanent d'un revivre, un risque en direction du "nous". C'est du moins ainsi que je ressens Hannah Arendt, que je la sens vivre. C'est, pour elle, dans l'agir (qui ne peut être que politique, cet agir qu'elle oppose au "faire" du simple travail) que la liberté positive se déploie. Car la liberté - l'agir politique n'est qu'exercice de la liberté -, est précisément cette capacité d'aller vers ce qui n'est pas encore, c'est ouvrir ce qui ne se proposait pas comme tel, c'est être capable d'imaginer.

Pour Arendt, la liberté va toujours en direction de l'inconnu. C'est dans l'initiative que chacun, chaque quelconque, se manifeste comme exception. Non pas la situation exceptionnelle de Schmitt, qui appelle à la guerre, mais l'exception de la créativité de toute individualité. C'est comme individualité véritable, comme singularité, que chacun, dans et malgré son héritage (le fait qu'il soit

juif, arménien...), dans et malgré la tension du passé qu'il met en jeu, apporte à la pluralité, à la construction ce qu'elle appelle, sans cesse : "le vivre ensemble". Car la construction de ce "vivre ensemble", qui est l'essence même de la politique, réside dans la manière dont cette exception est saluée et reconnue. Voici, en peu de mots encore, une autre conception de ce qu'est la politique. Déjà, Arendt face à Schmitt.

Au cœur donc de la politique, l'agir comme initiative, saluée et reconnue publiquement au sein du vivre ensemble, la cité étant l'espace d'établissement de cette publicité. Pour comprendre et placer cette initiative, pour montrer le lien profond entre exercice de la liberté et politique, il faut toujours partir de la pluralité humaine, et en aucune façon de l'homme isolé (ni de l'homme en général, en tant que concept purement philosophique). La question politique, *la seule d'une certaine façon, est celle de la liberté dans la pluralité, de la pluralité à partir de la liberté.*

La politique traite de la communauté et de la réciprocité d'êtres différents. Elle les organise en tant que pluralité. Et dès que le sens de cette pluralité se perd, la politique se perd elle-aussi, elle ne devient qu'exercice d'une souveraineté étatique. La politique se dissout dans le politique. La politique prend naissance dans l'espace qui est entre les hommes, donc dans quelque chose de fondamentalement extérieur à l'homme. Elle prend naissance dans l'espace intermédiaire, celui de la relation. Ce n'est pas en partant de l'homme (de sa supposée essence) qu'on peut comprendre l'existence d'un sens de la politique, mais bien en partant d'une pluralité qui n'existe que comme tissu de relations entre individus absolument différents.

La politique organise d'entrée de jeu ces individualités en considérant leur égalité relative et en faisant abstraction de leur différence relative. Différence absolue, non dans l'être (car dans l'être, elle ne peut être que relative : tout individu est toujours déjà socialisé), mais dans l'agir. Chaque fois que quelqu'un prend une initiative, que quelque chose de nouveau se produit, c'est de manière inattendue, incalculable. Il produit un commencement absolu. Mais ce faisant, il inaugure une chaîne d'action humaines interdépendantes.

C'est à l'agir (et non au faire) qu'il revient d'inaugurer quelque chose de neuf, de commencer par soi-même une chaîne. Et la liberté consiste, pour Arendt, en ce pouvoir commencer, d'où il résulte que des initiatives humaines sont sans cesse interrompues et reprises par de nouvelles initiatives, qui, dans leur multiplicité et leurs incessants mouvements, forment la base (la trame) même du vivre ensemble, et nous poussent à débattre de notre devenir commun. Le sens de la politique, et non sa finalité, car la politique est dénuée de finalité fonctionnelle, consiste en ce que les hommes libres, ces

hommes qui, par leur agir, font que les choses sont autrement, par-delà la violence, la domination, la contrainte, ont entre eux des relations d'égaux, tout en centrant leur agir commun sur l'expression de la liberté.

Différence absolue et égalité relative donc : *sans une pluralité d'hommes qui sont mes pairs, il n'y aurait pas de liberté*. La question n'est pas que nous soyons tous égaux devant la loi, ou que la loi soit la même pour tous. La question proprement politique est que nous ayons tous les mêmes titres à l'action politique, et aux débats qui doivent l'animer. Mais on voit alors que, pour Arendt, la politique est rare. Elle est sans cesse étouffée par ce qui, dans le politique, dans l'exercice du pouvoir de la machine d'Etat, nie, refoule, écrase, tout à la fois l'initiative et la pluralité. L'agir politique est un concept critique, bien qu'il rende compte d'un exercice toujours potentiellement présent, d'un sens qui parcourt la communauté humaine. D'où ce problème particulièrement grave : le monopole de la violence, acquis par l'Etat, et bien mis en lumière par Max Weber, engendre une confusion, pour ne pas dire une fusion entre puissance et violence. Entre puissance des initiatives combinées, et exercice d'un pouvoir de domination par l'usage monopolisé de la violence. Ce qui est caractéristique de notre époque moderne, c'est la combinaison spécifique de la violence et de la puissance, qui ne pouvait avoir lieu que dans la sphère du politique, dans la sphère publico-étatique, car c'est seulement en elle-même que, légalement et légitimement, dans la société occidentale moderne, les hommes agissent ensemble et manifestent leur puissance. La violence écrase la politique. Elle lamine la pluralité, étouffe la puissance qu'elle utilise, brise l'initiative.

Face à ce constat, agir politiquement, c'est toujours séparer la puissance de la violence d'Etat, trouver et retrouver le sens, largement perdu, de la politique, abandonner la catégorie "moyens-fins". Car la politique ne poursuit aucune fin : elle n'existe que dans son déploiement, à partir du sens qui l'anime dans la subjectivité des individus agissant.

Ainsi j'imagine Arendt pensant Bagdad, lieu d'un déploiement pré-politique, mais déjà toujours politique, d'une pluralité métisse, cosmopolite, qui se sentait agir comme un peuple, dans et par sa résistance à la dictature de Saddam. Une multiplicité de commencements toujours renouvelés, un sens spontané de la politique, qui se nourrit de la tradition orientale du sens de l'hospitalité, de la convivialité du vivre ensemble dans la rue, les cafés, les maisons potentiellement ouvertes au nouveau venu (convivialité tant décriée ici, en occident, dans la dégradation des conditions de notre propre vie quotidienne et le poids du raisonnement cynique, intéressé), dans et malgré le sexisme qui le limite et le mine. La violence du pouvoir opprimait, mais ne pouvait tuer cette vie pré-politique, cette puissance en acte.

Surgit alors cette seconde violence, celle des bombes, celle de l'armée anglo-américaine, celle des discours importés dans les valises de cette armée, celle des morts et des mutilés en nombre. Cette seconde violence, sans avoir encore totalement annihilé la première, désorganise la vie pré-politique (potentiellement politique), réussit temporairement là où des décennies de dictature avaient échoué. Mais probablement, Hannah Arendt aurait-elle vu le temporaire précisément, la capacité immédiate qu'a cette pluralité à se recomposer dans ses relations vivantes, à reprendre ses initiatives, à reprendre l'initiative, à recommencer, là où le pouvoir est vide, là où le politique n'agit plus. Et à affronter la situation inédite d'une sorte de regain d'égalité, qui déstabilise et introduit la violence "en bas". Car, voici bien le paradoxe, c'est au moment où la politique trouve un espace inédit de déploiement que la pluralité, mal préparée et meurtrie par la guerre, appelle, en quelque sorte, objectivement, un Etat, relance la demande du recours au monopole de la violence par une police, au sens large du terme.

Conjoncture au sein de laquelle la politique demande elle-aussi à s'organiser, à se déployer pacifiquement, à mobiliser ses propres ressorts.

J'imagine Hannah Arendt, journaliste, comme elle aimait l'être, parcourant les rues de Bagdad, regardant, discutant, s'imprégnant de la multiplicité des couleurs, des souffrances, des espoirs, et attentive, avant tout, aux initiatives pré-politiques, prêtes à s'en saisir intellectuellement, à les porter sur la place publique, à tirer d'elles leur potentialité (pour ne pas dire leur virtualité, mais virtualité n'est pas un concept de Arendt) de construction d'un monde commun, d'un véritable vivre ensemble. Cela n'annule pas la question de l'Etat. Se référant à Hobbes, Arendt estime qu'un Etat est toujours nécessaire pour apporter paix et sécurité. Mais en opposition à Hobbes, elle n'en fait pas le contenu essentiel de l'agir politique. Pour Arendt, la question n'est pas : qu'est-ce que la politique ? , car à cette question, il est relativement aisé de répondre. La question est : la politique a-t-elle encore un sens? Comment lui redonner sans cesse un espace de déploiement et la faire grandir dans les subjectivités résistantes ?

L'actualité la plus récente lui donne raison, mais comme a contrario. Dans le désordre de l'après chute de Saddam se mélangent des tentatives généreuses de reprendre vie, voire de la déployer bien au-delà de ce qui était possible sous Saddam, mais en même temps, une reprise en main par des structures étatiques, qui nient la pluralité, qui divisent et opposent, qui tuent. Non pas simplement l'embryon d'Etat officiel (qu'on a du mal à trouver pour l'instant et qui surgira peut être de multiples tractations entre mouvements et partis, pourvu que les Etats-Unis garde, derrière, la haute main, comme en Afghanistan), mais les milices chiites qui s'organisent, les restes du parti Baas qui se réorganisent, pendant que les

combattants Kurdes attendent leur tour... Bref : la manifestation organisée de la violence, qui exprime des luttes exacerbées pour le futur pouvoir en Irak. Le politique qui tente de tuer la politique... Le besoin objectif d'une structure d'organisation du pays est déjà l'occasion d'étouffer la politique.

Paris le 13 avril 2003

2. (VOUS) ÊTES-ILS LE TRAVAIL ?

Philippe Zarifian, La Dispute, 2003, 187 p., 13 €. EVELYNE JARDIN

Au croisement de réflexions philosophiques et sociologiques, Philippe Zarifian soutient une thèse influencée par Gabriel Tarde et Gilles Deleuze. Le travail, affirme-t-il, c'est le lieu d'exercice de sa propre puissance de pensée et d'action. Dans le travail, il n'y a pas que de la domination, il y a de la liberté et de l'émancipation. L'aliénation au travail n'est pas seulement exogène, elle est endogène : parfois nous faisons nous-même perdre du sens à notre travail. On l'aura compris, l'auteur se démarque de l'analyse marxiste du travail.

Nous sortons de l'ère des « *sociétés disciplinaires* » pour entrer dans l'ère des « *sociétés de contrôle* », selon les termes de G. Deleuze. Les premières se déployaient à l'usine, à l'hôpital, dans les prisons. Aujourd'hui, les nouvelles formes d'organisation du travail, plus réticulaires, font éclater les unités de lieu bien sûr, mais aussi de temps et d'action. Le temps de travail et du hors travail est entremêlé et c'est cet enchevêtrement qu'il faut penser plus que sa séparation. L'action productive est de plus en plus évaluée à partir de critères « *d'engagement subjectif* », de disponibilité, qu'elle soit temporelle ou spatiale.

Selon le sociologue, l'activité laborieuse est de plus en plus individuelle (chacun doit être autonome, responsable) tout en étant de plus en plus collective (rattachement à une équipe s'insérant elle-même dans une organisation inscrite dans un réseau). P. Zarifian alimente sa réflexion d'exemples puisés dans les recherches de terrain qu'il a menées pour des grandes entreprises comme La Poste ou France Télécom.

Son analyse des changements qui travaillent la société salariale est tour à tour lumineuse (lorsqu'il évoque la « *solitude des postiers* ») et obscure (quand il expose les deux conceptions du temps « *spatialisé* » et « *devenir* »). L'architecture de l'ouvrage peut aussi paraître surprenante lorsque la question de « *l'intellectualité pure et domination des femmes* » s'intercale entre « *l'organisation apprenante* » et le récit d'un conflit social.

Bref, c'est à une promenade philosophico-sociologique autour du travail à laquelle nous invite l'auteur, et nous lui emboîtons le pas avec un certain plaisir.