

Mercredi 16 octobre 2019

18h - 20h

AgroParisTech



Flora BERNARD

Co-Fondatrice et présidente de
l'agence de philosophie Thaé

Comment faire travailler ensemble des personnes dans l'entreprise ?

Ce que peuvent nous apprendre les philosophes

Dossier Documentaire

- 121 pages -

Comment faire travailler ensemble des personnes dans l'entreprise ?
Ce que peuvent nous apprendre les philosophes

Sommaire

- **Autour de Flora Bernard, co-fondatrice et présidente de Thaé..... pp. 03-25**
 - Présentation de Flora Bernard
Thaé (<https://thae.fr>), 1 p.
 - Présentation de l'agence de philosophie Thaé
Thaé (<https://thae.fr>), 1 p.
 - Interview de Flora Bernard
Les Philosophes.fr (www.les-philosophes.fr), 4 p.
 - Manager avec les philosophes : 6 pratiques pour mieux être et agir au travail
Bernard Flora, éditions Dunod (www.dunod.com), 2016, 12 p.
Présentation, Préface (Denys Neymon), Sommaire, Introduction
 - L'éthique : trois attitudes philosophiques pour mieux décider
Bernard Flora, *Les Echos* (www.lesechos.fr), 4 p.

- **Philosophie, entreprise et management..... pp. 26-114**
 - Expérience et connaissance du travail : Marx et la philosophie sociale contemporaine
Cukier Alexis, *Hypothèses* (<https://ergologie.hypotheses.org>), 2017, 6 p.
 - Une réflexion aux implications majeures ? Philosophie & Entreprise
Desbois Luc, *Revue Office et culture* n° 51 (pp. 86-88), *Dialogon* (www.dialogon.fr), 2019, 3 p.
 - « La philosophie comme un outil de discernement en entreprise »
Delaval Katia et Ravallec Céline, *Revue Travail & Sécurité* n° 779 (pp.10-12), *Travail & Sécurité* (www.travail-et-securite.fr), 2017, 3 p.
 - L'éthique des affaires : une ré-humanisation des entreprises ? Une lecture à partir de la philosophie du vivant de Georges Canguilhem
Noel Christine et Pasqualini Raphaël, *Revue Ergologia* n° 13 (pp.51-73), *Société Internationale d'Ergologie* (www.ergologia.org), 2015, 23 p.
 - Le management : une question philosophique
Delassus Eric, *iPhilo* (<http://iphilo.fr>), 2017, 4 p.
 - Petite philosophie du management
Robelin Jean, *Revue Actuel Marx* n° 51 (pp. 134-149), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2012, 19 p.
 - Management, Coopération et Performance
Groupe de travail OSI Managers, *Observatoire Social International* (www.observatoire-social-international.com), 2014, 12 p.
 - Travail vivant, subjectivité et coopération : aspects philosophiques et institutionnels
Hamraoui Eric, *Nouvelle revue de psychosociologie* n° 15 (pp. 59-76), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2013, 18 p.

- **Six vidéos de l'UODC sur coopération, entreprise et travail - www.uodc.fr..... pp. 115-121**

<p>1 - Comment faire travailler ensemble une rédaction pour créer un quotidien ? L'exemple du journal La Montagne Jean-Yves Vif, VC n°225, 2018</p> <p>2 - Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire des œuvres ? La singularité des éditions Actes Sud Françoise Nyssen, VC n°206, 2016</p> <p>3 - Comment faire travailler ensemble des musiciens pour produire une œuvre ? Le métier de chef</p>	<p>d'orchestre Samuel Sené, VC n°202, 2016</p> <p>4 - Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ? De la vie dans le travail ! Ariane Mnouchkine, VC n°178, 2015</p> <p>5 - La figure du chef dans les organisations Robert Damien, VC n°110, 2010</p> <p>6 - Les soubassements philosophiques de la compétence Zarifian Philippe, VC n°68, 2008</p>
---	---

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment faire travailler ensemble des personnes dans l'entreprise ?
Ce que peuvent nous apprendre les philosophes

- Partie I -

- **Autour de Flora Bernard, co-fondatrice et présidente de Thaé..... pp. 03-25**
 - Présentation de Flora Bernard
Thaé (<https://thae.fr>), 1 p.
 - Présentation de l'agence de philosophie Thaé
Thaé (<https://thae.fr>), 1 p.
 - Interview de Flora Bernard
Les Philosophes.fr (www.les-philosophes.fr), 4 p.
 - Manager avec les philosophes : 6 pratiques pour mieux être et agir au travail
Bernard Flora, *éditions Dunod* (www.dunod.com), 2016, 12 p.
Présentation, Préface (Denys Neymon), Sommaire, Introduction
 - L'éthique : trois attitudes philosophiques pour mieux décider
Bernard Flora, *Les Echos* (www.lesechos.fr), 4 p

Thaé

**Vivre une vie philosophique :
ce qui m'est le plus précieux**



Flora Bernard

Diplôme de sociologie en poche (London School of Economics), Flora passe 15 années au service des organisations dans le domaine du développement durable (Ernst&Young, BeCitizen, SUEZ, en France, en Angleterre, en Inde). En 2013, elle co-fonde Thaé avec Marion Genaivre pour aider les entreprises et les personnes à se reconnecter au sens profond de leur action. Elle oeuvre pour que la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises ne soit pas seulement une charge, mais une force pour construire un monde plus juste et plus conscient. Flora anime pour ses clients une cinquantaine d'ateliers et de conférences par an, et intervient aussi pour des formations prestigieuses sur la philosophie en entreprise (ex: Ecole Centrale, HEC). Elle est l'auteure de *Manager avec les Philosophes*, paru aux éditions Dunod en mai 2016. Passionnée de philosophie stoïcienne, elle crée un Club Stoïcien qui se réunit régulièrement depuis 2018 pour faire connaître la pertinence des principes de cette sagesse ancienne dans le monde moderne.

« *D'une curiosité insatiable, j'aime sillonner le monde, en recherche de liberté. Liberté intérieure, liberté de pensée, liberté d'action. J'aime marcher, construire (des cabanes, des meubles, des entreprises...), voir mes enfants grandir. J'aime le silence, la fête et l'amitié.* »

> **Son livre** *Manager avec les Philosophes*

> **Le TEDx** de Flora sur la conquête du sens

Thaé

Thaé cultive le leadership

Thaé utilise les leviers de la philosophie pratique pour accompagner les organisations à se transformer.

La philosophie est une ressource puissante pour cultiver son leadership et son plaisir au travail.

Avec elle, il n'est plus question pour les dirigeants, managers et collaborateurs de suivre aveuglément une course à la montre. Il est question d'apprendre à développer une autonomie de pensée dans l'intimité d'un raisonnement rigoureux et d'un dialogue bienveillant.

Fini le culte de la réponse, place à une culture du questionnement !

Remettre en cause ses certitudes pour cultiver sa clarté de vue, son efficacité et sa créativité.

Pour faire culture commune, en équipe, alignés sur une même raison d'être, embarqués pour l'avenir. Pour que soit mis en cohérence au cœur des organisations, ce qui est pensé, ce qui est dit et ce qui est fait et répondre au mieux aux enjeux sociétaux actuels.

Thaé décrypte le monde

Thaé sort du prêt-à-penser pour décrypter le monde

Le sens n'est jamais donné d'avance, il se recherche, il se dévoile. Il est une quête et une conquête, dont la philosophie offre les conditions de succès :

Conservé et développer l'étonnement candide, rester intrigué de tout, en questionnement de tous les instants,

Discerner les concepts en jeu et développer ses propres arguments pour gagner en cohérence,

Gagner en conscience pour évoluer dans un monde où la vitesse et la surinformation peuvent facilement faire perdre la boussole intérieure,

Et enfin, se défaire de ce qui est attendu et se demander : au nom de quoi est-ce que j'agis ?

Parcours philosophiques : Flora Bernard

Flora Bernard

Paris

Nous découvrons ici le parcours de Flora Bernard, consultante en philosophie en entreprise, fondatrice de l'agence Thaé...

Etudes, lectures, projets... Voici son témoignage !

Autres parcours : [Agora](#)

Pouvez-vous vous présenter ? Que faites-vous actuellement ?

Je suis philosophe-praticienne en entreprise. J'anime des réflexions philosophiques autour de leur raison d'être et des enjeux du travail : le pouvoir, la confiance, la coopération... pour aider les managers, dirigeants, collaborateurs, à mieux penser ce qu'ils font, en développant leurs capacités à questionner, à argumenter, à conceptualiser.

En 2013, j'ai co-fondé l'[agence de philosophie Thaé](#) avec Marion Genavre, avec l'idée que la philosophie pratique pouvait aider le monde de l'entreprise à redonner du **sens** à l'action. J'avais travaillé pendant quinze ans dans diverses entreprises, dans le domaine du développement durable, et je me suis rendu compte que les entreprises les plus engagées l'étaient parce que ce qu'elles proposaient au monde faisait sens. Une entreprise n'existe pas que pour faire des profits. Il ne faut pas confondre le but (la raison d'être) et les moyens (l'argent...). Mais quand les organisations grandissent, quand celles-ci sont sous la pression court terme de leurs actionnaires, ce sens peut se perdre. J'avais donc très envie de renouer avec cette question dans le monde du travail. Et quoi de mieux que la philosophie pour le faire ?

Je suis convaincue que ce que nous pensons de ce que nous faisons éclaire et influence de manière décisive ce que nous faisons, et qu'il importe donc de prendre ce temps de la pensée. Prenez la confiance : ce que je pense de la confiance influence directement ma manière de faire confiance aux autres et de la recevoir. Il y a urgence à remettre de la pensée dans le monde de l'entreprise et c'est l'ambition que j'ai avec Thaé.

Quel souvenir gardez-vous de vos études ? De vos professeurs ?

Je suis entrée en philosophie par d'autres portes que celle des cours de philosophie classiques. Je

dirais que ma première rencontre fut en classe de première, quand mon professeur Richard Moxham nous donna cette dissertation : la beauté est-elle dans l'oeil de celui qui regarde ? J'ai adoré cette question, qui pour moi était vertigineuse, car elle pouvait s'appliquer à une multitude d'autres sujets que celui de la beauté. Et si le monde n'existait que dans le regard que nous portons sur lui ?

Ma deuxième rencontre fut à l'occasion de mes études de **sociologie** à l'Institut Catholique de Paris et à la London School of Economics. J'ai trouvé la sociologie passionnante car elle nous invitait à interroger nos présupposés, à déconstruire nos a priori avant d'étudier un objet social. Il me semble que c'est là aussi le premier geste de la philosophie, l'étonnement devant ce qui est, le questionnement de ce qui nous paraît évident. L'un de mes professeurs, Joseph Maïlla, nous avait donné un cours sur les religions où il faisait exactement cela. Quelle ouverture d'esprit sur un sujet où chacun pense détenir la vérité !

Toute expérience est devenue pour moi l'occasion de vivre ces principes. Quand j'avais vingt ans, je suis partie pendant 3 mois enseigner l'anglais dans un village en Inde et ce voyage a été pour moi une vraie initiation philosophique. Qu'est-ce que le développement ? Notre conception du progrès est-il le bon ? Où est la vérité, quand on est confronté à une culture aussi différente de la nôtre ? J'y suis retournée dix ans plus tard pour y travailler pendant un an car je voulais poursuivre cette expérience déstabilisante, où tout ce que je croyais être vrai était mis en doute. La pratique de la philosophie déstabilise. C'est même un signe que l'on est vraiment en train de philosopher. Il en ressort toujours quelque chose de plus grand, une vision du monde plus large et plus riche.

Quel est le livre de philosophie qui vous a le plus passionné ? L'auteur pour qui vous avez eu un véritable coup de foudre ?

Aujourd'hui, c'est Epictète qui me guide et les philosophes **stoïciens** de manière plus générale (Sénèque, Marc-Aurèle...). L'ambition de la philosophie à cette époque était pratique, c'est-à-dire qu'elle devait nous aider à mieux vivre. C'est précisément cela qui m'intéresse avec la philosophie.

Epictète est très exigeant, parfois choquant. Ton fils est mort ? Dis-toi qu'il n'est qu'humain et que c'est le sort d'un humain de mourir un jour. Cela ne dépend pas de toi. Ce genre de phrase a longtemps entretenu une confusion entre être stoïcien et être stoïque, c'est-à-dire, dans l'esprit commun, développer une indifférence à l'égard de tout ce qui peut nous arriver. Ma lecture du stoïcisme n'est pas du tout celle-là. Être stoïcien c'est savoir exercer son discernement pour gagner en liberté de pensée et d'action. Les stoïciens ne nous disent pas de ne rien ressentir (sans cela nous ne serions plus humains), mais d'exercer notre discernement pour ne pas nous laisser envahir par nos émotions, ne pas en être esclaves.

Epictète nous apprend à être libres, à exercer notre responsabilité au bon endroit et à lâcher-prise à d'autres. Mais ce discernement s'entraîne. Et c'est là son exigence : pour moi, la lecture d'Epictète n'est pas qu'intéressante et sympathique, elle m'enseigne à devenir philosophe de l'intérieur, et non pas seulement faire de la philosophie en étant extérieure à elle. Cette approche me semble essentielle pour revenir à soi et dans le monde du travail, elle est un guide précieux pour exercer notre jugement à

bon escient.

C'est ce chemin que j'ai pris depuis la création de Thaé : m'entraîner à vivre une vie philosophique. Les événements de la vie personnelle comme professionnelle offrent maintes occasions de s'exercer : la perte d'un être cher ou de quelque chose de précieux ; les actions ou les paroles des autres qui nous déstabilisent ; le cours des choses qui ne se déroule pas comme nous le souhaitons.

Avez-vous essayé d'écrire ? Pouvez-vous parler de vos créations ?

J'ai écrit en 2016 un livre : Manager avec les Philosophes. J'adore faire des passerelles entre les mondes, vulgariser au sens noble du terme, faire connaître, mettre à la portée de tous. Mon professeur de sociologie Joseph Maïla avait l'art de rendre les choses complexes simples ; c'est là pour moi un grand signe d'intelligence. La difficulté est de ne pas perdre en finesse tout en se faisant comprendre.

C'est ce que j'ai essayé de faire dans mon ouvrage. J'ai relu six philosophes : Epictète, Henri Bergson, Krishnamurti (un philosophe et sage indien), Baruch Spinoza, Hannah Arendt et Socrate et je me suis interrogée sur l'actualité de leur pensée pour le monde moderne et en particulier pour le monde de l'entreprise. Que nous apportent ces philosophes sur le discernement, l'observation intérieure, l'intuition, les émotions, l'éthique et le dialogue ? J'ai également interrogé six personnes du monde du travail pour les faire réagir sur la pertinence de la pensée de ces philosophes pour leur quotidien.

Je vois mon rôle comme celui d'un **passer** : si je peux arriver à montrer en quoi leur pensée est actuelle et donner envie de les lire, alors j'aurai réussi ma mission d'écrivain.

J'adore aussi écrire des histoires, toujours avec l'idée de faire passer des messages. Vous pouvez aussi lire la fable philosophique que j'ai écrit dans la Tribune ici :

<https://www.latribune.fr/carrieres/management-et-philo-1-5-pourquoi-ce-qui-etait-si-difficile-devient-possible-592425.html>

Quels sont vos projets, vos travaux de recherche ?

Je prépare actuellement un livre sur le **stoïcisme** dans la vie **moderne**. Depuis une dizaine d'années, le stoïcisme suscite un véritable engouement dans le monde anglo-saxon - dans la lignée de Pierre Hadot, des ouvrages passionnants sur l'actualité de cette philosophie Antique (Massimo Pigliucci, Donald Robertson, William Irvine...), des conférences internationales (Stoicon), une école d'été à Rome (Stoic School of Life), des initiatives pour s'entraîner au Stoïcisme (Stoic Week)... voient le jour. Autant d'initiatives auxquelles je participe et dans lesquelles je m'investis. Je viens d'ailleurs de rejoindre le Advisory Board du magazine The Stoic Magazine, qui vise à faire connaître la philosophie stoïcienne.

Je développe aussi en ce moment pour les entreprises des ateliers stoïciens, où il s'agit d'exercer son discernement : comment évaluer ce qu'il convient de faire et bien décider ? Quelle est l'action juste,

bonne ? Comment ne pas se laisser déborder par ses émotions ? Que devons-nous attendre, sur quoi devons-nous lâcher-prise ? Dans le monde du travail, nous sommes confrontés en continu à ces situations. Le sujet du discernement intéresse beaucoup les entreprises depuis un an et je suis de plus en plus sollicitée sur ce thème.

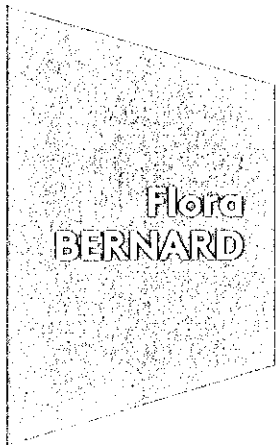
Merci Flora, pour ce témoignage !

> Découvrez d'autres parcours philosophiques dans l'[agora](#)...

MANAGEMENT / LEADERSHIP

MANAGER AVEC LES PHILOSOPHES

6 pratiques pour mieux
être et agir au travail



DUNOD



Manager avec les Philosophes, de Flora Bernard

7 mai 2016

Avec l'ouvrage *Manager avec les Philosophes*, Flora Bernard revisite la pensée de 6 philosophes pour les confronter aux enjeux actuels du monde du travail. Que nous apprennent Bergson, Spinoza ou Arendt sur l'intuition, les émotions et l'éthique dans le contexte professionnel ? Comment indépendants, dirigeants, salariés et manager peuvent-ils s'inspirer de leurs recherches philosophiques pour adopter une posture qui fait sens face aux enjeux sociétaux ? En proposant 6 pratiques inspirées de 6 philosophes et éclairées par les témoignages approfondis de 8 dirigeants et managers, l'auteure démontre que la philosophie est une ressource puissante à la portée de chacun pour donner du sens à son travail.

Scandales financiers, désengagement au travail, inégalités criantes entre le haut et le bas de l'échelle, précarité, bouleversements technologiques, catastrophes sanitaires et environnementales : le questionnement de notre société se fait entendre de plus en plus fort et le monde des organisations n'y échappe pas. Le malaise et le manque de sens réouvrent ainsi la question de l'essentiel et du superflu.

Flora Bernard montre que la philosophie peut être une nouvelle ressource pour le monde du travail dans cette période de questionnement et de bouleversement. Les grands philosophes invitent chacun au coeur des organisations à questionner convictions et préjugés, à réinterroger le sens des concepts manipulés sans plus savoir ce qu'ils signifient et ce qui est attendu d'eux.

« La philosophie permet de développer une pensée libre et personnelle. De devenir acteur du changement par le recours à l'intime. Il me paraît illusoire de vouloir changer l'extérieur sans se transformer soi-même. De mon expérience et mes recherches, réformer les institutions et les entreprises passe d'abord par l'émergence d'une nouvelle vision du monde et par un chemin personnel qui donne le sens vital à ce qui est à vivre. Prenons le travail : selon qu'il soit synonyme d'emploi permettant d'assouvir des besoins matériels ou d'activité source d'épanouissement personnel, l'implication du travailleur sera radicalement différente.»

Préface

*« Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé,
le courage de changer ce qui peut l'être et la sagesse de distinguer
l'un de l'autre. »*

N'est-ce pas, concrètement, un bon programme pour un dirigeant ? Pas étonnant du reste, Marc Aurèle est d'abord un empereur avant d'être un philosophe.

Tout dirigeant, quelle que soit la taille de son entreprise, est confronté, régulièrement ou non, tôt ou tard, à des questions qui viennent faire irruption dans son agenda surchargé.

Comment gérer plusieurs échelles de temps simultanément ?

Le temps court, celui de l'action quotidienne, qui oblige à prendre un très grand nombre de décisions grandes parfois, petites et très petites le plus souvent... et le temps plus long de la préparation du futur et de la transformation. Transformation de sa propre organisation, mais aussi essai de transformation du contexte, du paysage qui l'entoure (*lobbying*, réseaux, groupes de travail, etc.) pour jouer sa partition et l'améliorer par sa vision et son influence.

Comment repérer et assumer les écarts ? Entre rigueur et créativité, la solitude et le groupe, responsabilité individuelle et solidarité, peur et désir, sa fonction et sa personne, entre efficacité et diversité...

Tout ceci au milieu d'une information envahissante, dévorante, omniprésente, qu'il faut pouvoir canaliser.

Rien de nouveau dans tout cela ? Peut-être, mais ces sujets ont gagné en force et complexité d'une façon exponentielle depuis une quinzaine d'années. Les coachs et consultants de toute nature (certains excellents) rendent visite à nos dirigeants et certains (plusieurs parfois au chevet du même patron) prennent une influence sur laquelle je m'interroge.

Le bon sens ne suffit plus à donner au dirigeant les outils dont il a besoin !

Car décider est un art d'équilibriste : entre sa tête, son moi rationnel ; son cœur, son moi relationnel et son intuition, son moi sensible.

Décider demande de développer une vision juste du monde ; l'entreprise est en effet plus fermée à la réalité qu'on ne le croit et de surcroît, elle déforme la vision du monde de ceux qui regardent de l'intérieur, à travers ses fenêtres.

La prise de recul et de conscience du réel est indispensable au dirigeant. Non moins que la compréhension des émotions (peur, frustration, syndrome d'imposture), la gestion du stress et de l'information, qui requièrent un remède plus profond.

Notre expérience est que la philosophie dans l'entreprise n'est pas un atout ou une bonne idée, elle est simplement indispensable. Le succès considérable rencontré dans notre Groupe auprès d'une cinquantaine de dirigeants, de trois demi-journées philosophiques laisse penser que :

- Le besoin est urgent et réel de donner aux dirigeants une aide plus profonde et aussi plus concrète pour affronter leurs responsabilités.
- La performance durable et les chances de survie des organisations se trouvent probablement renforcées par cette respiration proposée aux dirigeants.

Si l'entreprise est, au mieux, un despotisme éclairé plus qu'une démocratie, donnons à nos dirigeants le droit et les moyens d'éclairer, pour son bien, leur système. Cette autorisation réveille l'énergie et paradoxalement, l'envie même de se battre pour le Groupe.

La philosophie au service du management, c'est précisément le propos de Flora Bernard dans ce livre.

La très bonne nouvelle c'est que cette philosophie-là est totalement et facilement accessible.

En ouvrant ce livre, laissez-vous conduire par Flora Bernard et par cette conversation avec ses invités : 6 philosophes et 8 dirigeants et managers. Profitez de votre chance et vous en tirerez un profit que vous ne soupçonnez pas.

Denys Neymon,
Directeur des ressources humaines de SUEZ

Sommaire

Remerciements	1
Préface	3
Avant-propos	7
Introduction	11
Chapitre 1 ■ De l'utilité des pratiques philosophiques dans le monde du travail	21
Chapitre 2 ■ Distinguer ce qui dépend de vous de ce qui n'en dépend pas, avec <i>Épictète</i>	27
Orienter votre action vers là où elle a le plus d'impact	28
Chapitre 3 ■ Cultiver l'observation intérieure, avec <i>Krishnamurti</i>	43
Transformer vos relations en commençant par vous changer vous-même	44
Chapitre 4 ■ Prendre conscience de vos émotions et les comprendre, avec <i>Spinoza</i>	61
Développer votre puissance d'être et gagner en liberté d'action	62

Chapitre 5 ■ Se relier à votre intuition, avec Bergson	81
Utiliser votre intuition comme véritable outil de connaissance et de prise de décision	82
Chapitre 6 ■ Questionner la finalité de votre travail, avec Arendt	101
Penser les dilemmes éthiques pour mieux les résoudre	102
Chapitre 7 ■ Pratiquer le véritable dialogue, avec Socrate	121
S'écouter, s'entendre et se comprendre pour mieux travailler ensemble	122
Épilogue : 2033	145
Conseils de lecture	147
Bibliographie	153
Table des matières	155

Introduction

« Le vrai philosophe n'est pas celui qui parle, mais celui qui agit. »

Pierre Hadot

Il y a quelques mois, j'ai eu la chance d'écouter le philosophe Heinz Wismann s'adresser à une cinquantaine de cadres dirigeants. Ce qui le faisait jubiler dans ses interventions, disait-il, c'était de voir le plaisir que prenait son public à comprendre. Dans l'interview qu'il donna plus tard pour un magazine, il précisa : « La bonté humaine vient de là – tout être humain a envie de comprendre. Quand j'interviens en public, quand je conseille des politiques ou des chefs d'entreprise, ils entrent dans un état de jubilation qu'ils ne connaissent pas dans leur quotidien. Rien ne fait plus plaisir aux gens que d'avoir l'impression de comprendre. Quand on comprend, on se sent comme délivré. »

Heinz Wismann a mis des mots sur ce que je ressens à chaque fois que nous animons un atelier philosophique dans une entreprise, avec mon associée Marion Genaivre. Quand des participants viennent nous voir à la fin en nous disant « ça fait quinze ans que je n'ai pas réfléchi comme ça », « je n'ai pas l'habitude de penser de manière aussi approfondie, je suis épuisé, mais qu'est-ce que ça fait du bien », je jubile moi aussi. J'ai plaisir à accompagner cette pensée en formation. Je jubile aussi, quand ces personnes réalisent que, loin des présupposés de départ et de manière très pratique, la philosophie peut les aider et les accompagner.

Comment la philosophie peut-elle être utile au travail ?

Dans le monde de l'entreprise, la philosophie intrigue. Elle n'y aurait pas sa place : à la philosophie la spéculation, à l'entreprise l'action. D'un côté il y aurait les philosophes, qui ont le loisir et le temps de penser ; d'un autre côté les hommes et les femmes engagés dans l'action, œuvrant au sein d'organisations aussi diverses que des entreprises privées, des établissements publics ou des associations.

C'est oublier l'ambition première de la philosophie, du temps des Grecs de l'Antiquité : aider à vivre. Quand le Christianisme s'est ensuite emparé de cette mission, la philosophie est devenue moins pratique, plus formelle, s'attachant à inventer et décrire des systèmes de pensées. Depuis une vingtaine d'années émerge le besoin d'une spiritualité laïque, non religieuse. Plus récemment, ce besoin se fait sentir aussi dans le monde de l'entreprise.

Dans un monde chaotique, complexe et incertain, le moment est venu pour un retour vers une philosophie pratique, qui aide à questionner, discerner, faire de nouveaux liens, redonner du sens. Une philosophie qui aide à mieux vivre et, en l'occurrence pour nous ici, dans la sphère professionnelle, mieux vivre au travail pour agir et diriger avec davantage de justesse et de cohérence.

Plus précisément, dans le monde du travail, la philosophie pratique aide chacun à :

- **Trouver sa place**, se sentir centré, avoir le juste recul sur soi. Comme la philosophie antique propose à l'homme un retour à soi par un art de vivre, la philosophie pratique propose à l'homme d'action un retour à soi par un art de travailler.

– **Mieux travailler avec les autres**, en clarifiant ce que chacun peut attendre de ses collègues, de son manager, de ses équipes. La philosophie est la pratique d'une forme de dialogue où l'écoute, le questionnement, l'attention au sens des mots utilisés peut apaiser les relations professionnelles et rendre le travail d'équipe fructueux.

– **Décider en conscience** en alignant son ambition, ses paroles et ses actions. Ce que je pense de ce que je fais oriente ce que je fais et me permet de l'assumer pleinement. Le sens, le « au nom de quoi ? », que l'on donne à ce que l'on fait rend l'action plus juste et plus puissante.

Ce livre s'adresse à ceux qui, grâce à leur travail, souhaitent porter une vision plus humaine de la société et sont convaincus que nous avons tous les ressources en nous pour le faire. Cette capacité réside en partie dans l'effort de mieux connaître les rouages de sa pensée, ses émotions, son intuition, ce qui a du sens et ce qui n'en a pas. En trois mots : mieux se connaître. Cet effort passe par un questionnement parfois inconfortable, qui ne s'effraie pas des grandes questions existentielles qui agissent en tant que guide. Il passe aussi par une qualité d'écoute et de dialogue qui permet d'avancer grâce à l'autre.

Quelles ressources la philosophie propose-t-elle ?

La philosophie naît de l'étonnement. Pourquoi les choses sont-elles ainsi ? C'est peut-être l'acte de naissance de chaque homme ou de chaque femme devenu philosophe et celui aussi du philosophe en chacun de nous. L'étonnement, nous dit Jeanne Hersch, est un processus créateur. En nous amenant à renouveler notre regard sur le monde, il nous amène à nous demander pourquoi les choses se font de cette manière, ou bien pourquoi elles se disent comme cela. L'étonnement amène des questions qui peuvent déranger parce qu'elles ouvrent des champs jusque-là inexplorés. Mais ce sont des questions qui apaisent aussi, parce qu'elles permettent d'y voir plus clair.

La philosophie lutte. Contre les préjugés et les évidences qui endorment la pensée. Elle aide à distinguer, dans sa pensée, les idées préconçues, héritées de la pensée formatée qui nous est proposée, de ce qui nous appartient en propre. Elle nous demande de prendre la responsabilité de notre pensée et de nous engager dans les actions que nous menons. Elle est exigeante mais elle rend libre.

La philosophie est une quête de sagesse. C'est là son origine, c'est là que réside sa puissance. Philosophie vient du grec *philo-sophia* : amour de la sagesse. Comment la sagesse peut-elle guider l'action ? Que fait le sage, l'aspirant à la sagesse, le philosophe, qui puisse inspirer les hommes et les femmes travaillant au sein des organisations et les aider à mieux vivre leur travail ? Quelles sont ses méthodes ?

Six philosophes pour compagnons de route...

Pour avancer sur ce chemin, j'ai convié six philosophes, de la Grèce Antique en passant par l'Inde et par l'Europe : Épictète, Henri Bergson, Baruch Spinoza, Jiddu Krishnamurti, Hannah Arendt et Socrate.

J'ouvrirai la marche et la fermerai avec les deux philosophes pour qui la philosophie était une pratique de vie. Ni Épictète, ni Socrate n'ont écrit, et pour eux la philosophie consistait surtout à éduquer et à se transformer soi-même. Avec Épictète, nous

commencerons par nous-mêmes, en nous exerçant au discernement. Discerner est l'un des principaux enjeux des dirigeants et des managers : sinon, comment décider ? Si nous avons parfois du mal à décider, c'est que les sources de confusion sont nombreuses : il y a nos pensées, notre discours intérieur, que nous irons explorer avec Jiddu Krishnamurti, et il y a nos émotions, que nous irons explorer avec Baruch Spinoza. Quand nous aurons fait ce travail de clarification, de discernement, comment *bien* décider ? Nous irons explorer avec Henri Bergson l'un des outils du décideur : l'intuition, que nous accompagnerons d'un questionnement éthique avec Hannah Arendt. Nous fermerons la marche avec Socrate, qui nous invite à poursuivre cette exploration de soi avec l'autre, grâce à l'autre. Avec le dialogue socratique, une nouvelle éthique de la discussion pourrait voir le jour dans les entreprises, ouvrant sur plus de paix dans les relations humaines.

Une femme, cinq hommes, qui ont tous défendu, aux dépens de leur confort matériel et de la reconnaissance sociale, au risque de leur vie parfois, une liberté de penser qui m'inspire tous les jours et dont je pense que le monde de l'entreprise a besoin.

Au cœur de leur réflexion, la connaissance de soi et la qualité du regard que nous portons sur le monde, qui éclairent d'une lumière nouvelle certains des enjeux les plus problématiques en entreprise : parmi eux, la confiance en soi et en l'autre, les relations entre les personnes, la volonté de changer les choses à l'extérieur de nous, la prise de décision, le sens. Ils partagent tous au moins l'une de ces trois idées :

– Tout d'abord, l'idée que le monde et nous ne sommes pas séparés et que notre manière d'être, de penser, de ressentir, influence ce qui se passe dans le monde (Spinoza, Krishnamurti et Bergson).

– Ensuite, si nous avons une certaine capacité à modifier les choses matérielles de notre entourage, nous sommes souvent, impuissants à changer celles qui relèvent de l'immatériel (le cours des événements, les pensées et émotions des autres...). Le réel pouvoir que nous avons est de nous changer nous-mêmes. C'est donc dans le changement de regard que nous portons sur le monde, les choses et les personnes, que se situe notre action la plus puissante (Épictète, Krishnamurti, Spinoza, Socrate).

– Enfin, ce changement de regard ne s'opère pas seul mais avec d'autres, dans une relation de confiance et de respect mutuel que permet le dialogue (Arendt et Socrate).

Ces six philosophes ne se sont pas particulièrement intéressés au monde de l'entreprise, mais ils ont tous été, à leur manière, aux prises avec l'action. Ils ont vécu ce dont ils ont parlé, ils ont incarné leurs idées. C'est pour moi un gage de crédibilité pour qui cherche à les mobiliser dans le contexte de l'entreprise.

Je les ai abordés en me posant la question suivante : « En quoi leurs idées peuvent-elles être utiles au monde du travail ? » Ce que j'en ai tiré, ce sont des pratiques philosophiques, des exercices qui permettent à chacun de se recentrer, de se préparer aux difficultés de la vie au travail et de les aborder avec plus de recul, de se réapproprier un certain pouvoir sur sa vie, de rendre son action plus pertinente et percutante.

... accompagnés de huit dirigeants et managers

Les pratiques philosophiques que je présente ici sont donc celles qui aident à mieux

vivre dans sa sphère professionnelle. Ce sont celles qui, en remettant le sens au cœur de l'action de chacun, aident à répondre aux trois enjeux des dirigeants et managers évoqués plus haut : trouver sa place, travailler avec les autres, mieux décider.

Ce sont les questions que je me suis posées au cours de ma carrière qui ont guidé le choix de ces pratiques : à quoi sert-il de travailler ? Comment gagner en puissance dans mon action ? Puis-je faire confiance à mon intuition ? Mes émotions ont-elles quelque chose à me dire ? Comment calmer les pensées qui s'agitent en moi ? Comment arriver à se parler de manière apaisée ?

À mon tour, je les ai proposées à des dirigeants et des managers avec qui je travaille, ou avec qui j'ai eu l'occasion de travailler. Ils évoluent dans des environnements très différents, entreprises privées, établissements publics, entrepreneuriat, en France, en Afrique et aux États-Unis.

- François, 52 ans, cadre dirigeant d'une entreprise publique française.
- Léna, 41 ans, cadre dirigeante d'un institut de recherche sur le développement durable.

Françoise, 56 ans, responsable de la communication au sein d'une entreprise française de 140 000 salariés.

- Virginie, 43 ans, responsable des ressources humaines d'une entreprise française.
- Stéphane, 45 ans, entrepreneur et conseil auprès d'entrepreneurs.
- Damien, 44 ans, directeur de l'éthique d'une entreprise française de 30 000 salariés, praticien philosophe.
- Laure, 41 ans, dirigeante du bureau d'un ministère anglais en Afrique, basée en Afrique.
- Claire, 38 ans, responsable du développement d'une entreprise américaine de 12 000 salariés, basée aux États-Unis.

Je leur ai demandé en quoi ces pratiques philosophiques les inspiraient. Je les ai nourris de lectures qui leur permettaient de découvrir ou redécouvrir la pensée de ces philosophes d'une autre manière, par un abord *pratique*.

Ce livre est donc aussi l'histoire de leur chemin en terre philosophique et leurs témoignages vous aideront, je l'espère, à entamer ou poursuivre le vôtre.

Le manager de demain sera philosophe

De cette rencontre entre philosophes et managers est née l'idée d'un dirigeant/manager éclairé (ou philosophe) : non pas quelqu'un qui lit des ouvrages de philosophie dans son temps libre, mais un dirigeant/manager qui *est* philosophe au travail, qui dirige ou manage philosophiquement :

- Il sait discerner ses réelles zones de pouvoir en distinguant ce qui dépend de lui et ainsi fait bon usage de son énergie et de son temps (avec Épictète).
- Il porte une attention particulière à ce qui se joue en lui, ses pensées (avec Krishnamurti) et ses émotions (avec Spinoza), pour se changer lui-même et changer son environnement.
- Il se relie à son intuition, qu'il utilise comme guide pour prendre des décisions éclairées et justes (avec Bergson).
- Il questionne ce qu'il fait et pourquoi il le fait (avec Arendt) et grâce au dialogue, aide

les autres à le faire, en acceptant qu'à leur tour ils fassent de même avec lui (avec Socrate).

Le dirigeant-manager philosophe utilise les pratiques philosophiques pour mieux se connaître lui-même, faire grandir ses collaborateurs, apporter de l'efficacité dans la gestion de ses projets et donner du sens à ce qu'il fait et à ce que fait son organisation. Son action n'est pas indépendante de sa pensée. Il sait que ce qu'il pense de ce qu'il fait influence directement ce qu'il fait et sa manière de le faire. Ce qu'il pense du courage managérial, par exemple, va influencer directement sa manière de l'incarner.

Les dirigeants de tout temps se sont interrogés sur leur rôle, mais assez peu ont mené une réflexion approfondie sur le sujet car au fond, qu'est-ce que diriger ? Qu'est-ce que manager ? À quel monde est-ce que je contribue en réalisant mon travail ? Quelle vision du monde et de l'humain sous-tend ce que je fais ? Se poser ces questions aide à bien vivre son travail, mais aide aussi à orienter son organisation vers une mission qui a du sens. Et ceci est loin d'être sans conséquences pratiques !

Parmi les dirigeants qui ont approfondi cette réflexion et qui avaient mis au cœur de leur pratique la cohérence entre ce qu'ils pensaient et la manière dont ils agissaient, je pense par exemple à l'empereur-philosophe Marc Aurèle qui régna sur l'empire romain au II^e siècle après J.-C. Marc Aurèle était au cœur de l'action : il dut gérer un soulèvement militaire en Grande-Bretagne, des révoltes aux frontières de l'Empire ou encore des invasions, tremblements de terre, inondations à Rome... Il utilisa l'écriture pour faire comme « une retraite en lui-même », pour dialoguer avec lui-même sur son rôle d'empereur et l'action juste qui devait en découler pour faire face à ces situations. Ses *Pensées pour moi-même*, avant d'être une œuvre littéraire, sont avant tout le fruit d'une pratique qui lui permettait de développer une pensée réflexive sur son rôle de dirigeant et sur sa condition d'homme.

C'est ce que ces pratiques vous proposent à leur tour, car la question du sens se pose de manière plus fréquente et plus pressante. Elle n'est pas uniquement celle de ceux qui vont mal – elle est peut-être la question la plus unanimement partagée parce qu'elle est liée à notre condition humaine.

L'action commence là : dans la disposition intérieure de chacun d'entre nous. Quand nous avons compris quelque chose, quand nous voulons réaliser une action, celle-ci a en fait déjà commencé, même si elle ne s'est pas encore matérialisée par quelque chose de visible dans le monde. L'action n'est pas seulement l'acte, elle commence là où se trouvent la pensée et l'envie, c'est-à-dire en nous, et c'est bien cela qui nous permet d'agir ensuite de manière juste et percutante.

Les penseurs n'ont pas le privilège de la pensée comme les organisations n'ont pas le privilège de l'action. Il est, à mon sens, plutôt question de désir, de motivation, d'envie de penser. Si j'en ai envie et que j'en vois l'utilité, j'y dédierai du temps. Puis-je vivre en cohérence avec ce que je pense ? Ai-je le pouvoir de changer quoi que ce soit par mon travail ? Est-ce que penser philosophiquement peut m'y aider ? Les questions seront philosophiques, les méthodes seront pratiques et les réponses appartiennent à chacun d'entre vous.



Opinion | L'éthique : trois attitudes philosophiques pour mieux décider

Les entreprises tireraient grand profit à considérer l'éthique comme une manière de prendre de meilleures décisions. C'est ce que la pièce "Douze hommes en colère" nous inspire, en abordant le courage de penser par soi-même, de questionner ses préjugés et d'exiger un dialogue argumenté avant de décider.



Le Cercle



Par **Flora Bernard** (Présidente de l'agence de philosophie Thaé)

Publié le 11/11/18 à 06h12

"J'ai un doute. Je ne sais pas s'il est coupable ou non, mais j'aimerais en parler avant de décider." Voilà ce qu'annonce l'un des douze jurés de "Douze hommes en colère" lorsqu'ils doivent se prononcer sur la culpabilité d'un jeune homme qui aurait tué son père, et que onze sur les douze, sans aucune hésitation, le jugent coupable.

La pièce, qui se joue actuellement à Paris et s'inspire du film éponyme, n'est pas sans rappeler ce qui peut se passer dans les entreprises sur le sujet de l'éthique. Souvent limitées à la conformité, peu d'entreprises considèrent l'éthique dans son sens premier

et plus large, comme la capacité à interroger notre manière d'être et d'agir. Trois attitudes philosophiques permettraient d'en faire une réelle ressource décisionnelle.



Questionner les évidences

Première attitude philosophique : douter de ce qui nous paraît évident. Le doute de cet homme, un architecte, agace tout le monde. Ses co-jurés sont pressés d'en finir, d'autant qu'il paraît évident que le jeune homme est coupable, les témoins à charge sont clairs.

C'est cette évidence que veut interroger l'architecte. Quand on sait combien la pression conformiste du groupe et celle du temps peuvent nous rendre aveugles aux conséquences éthiques de nos actes, la prise de position contre la majorité est courageuse. "Et si notre représentation première n'était pas la bonne ?" demande-t-il.

Le philosophe Edmund Husserl parlait d'"attitude naturelle" pour décrire notre manière habituelle de voir le monde, avec nos croyances basées sur des préjugés que nous remettons rarement en question. Cette attitude rend la vie plus facile et la décision plus rapide, mais elle nous empêche parfois de voir ce qui est réellement en jeu. La parole qui questionne est souvent mal accueillie, perçue comme une perte de temps qui empêche d'avancer. Elle agace parce qu'elle demande de (re)questionner son cadre de référence et ses convictions.

Mais il ne s'agit pas tant de modifier nos cadres que de les considérer comme souples, et d'entendre que d'autres cadres de référence sont possibles. S'autorisant à douter, l'architecte pratique, à la suite de Socrate, la suspension (temporaire) de jugement et ouvre une possibilité de voir le monde autrement.

Argumenter ses positions

Deuxième attitude philosophique : argumenter, pour donner à nos convictions des fondements solides. Au début, notre architecte ne sait pas dire pourquoi il doute. Il veut simplement discuter avant de décider – l'enjeu est de taille, car si l'homme est jugé coupable, il est condamné à mort. En particulier en éthique, le processus de délibération – avec soi-même et les autres – importe tout autant que le résultat. Au contraire de la morale, qui dit ce qui est bien et ce qui est mal sans nécessairement le remettre en question, l'approche éthique repose sur le dialogue.

Les arguments de l'architecte font mouche. Et l'on entre dans les détails de l'histoire, là où tout se joue : sa relation violente avec son père, son milieu social, son histoire. Un argument en appelle un autre et c'est du dialogue même que naissent les suivants. Ils émergent de la confrontation – et celle-ci, dans la pièce, est parfois violente.

Cette violence est présente dans les organisations, même si elle est davantage symbolique que physique : négliger le temps dédié à prendre le temps de penser en est une. De fait, dialoguer peut prendre du temps. Quand l'un des jurés, las de batailler, change d'avis pour voter non coupable, un autre l'interpelle : "Est-ce par fatigue ou par conviction que tu changes d'avis ? Tu ne peux pas être fatigué, tu dois être convaincu."

Pour être convaincu, il faut pouvoir s'appuyer sur des arguments solides, laisser son ego de côté et abandonner les arguments qui nous paraissent fragiles.

L'argumentation est le processus par lequel nous créons cette conviction intime que la décision que nous prenons est la plus juste. Pour les philosophes stoïciens, cet usage que nous faisons de notre raison est même ce qui nous caractérise en tant qu'êtres

humains.

Interroger le sens de l'action

Troisième attitude philosophique : se demander au nom de quoi nous agissons. L'horloge tourne. Face à la fatigue, l'impatience et la colère de certains de voir les positions changer, notre architecte pose la question d'Aristote : "Au nom de quoi agissons-nous ?" C'est au nom de la justice qu'un juré doit agir. Et celle-ci ne peut s'exercer sans dialogue, sans confrontation d'avis. Chacun pense avec son histoire, sa personnalité, ses susceptibilités, et après une heure et demie de dialogue, le vote aboutit à juger le jeune homme non coupable. Ce n'est pas tant qu'ils soient sûrs que le jeune homme soit non coupable, mais ils émettent un doute suffisamment fort pour changer leurs certitudes de départ.

Cette question, "Au nom de quoi agissons-nous ?", me semble être l'une des clés de toute démarche éthique. Pour les entreprises, cela peut être leur raison d'être, leur mission, leurs valeurs (rarement utilisées pour guider nos actions, malheureusement). La réponse à cette question est comme une énergie qui re-nourrit de sens l'action de chacun et la replace dans un cadre plus large.

Il y a quelque temps, un manager me racontait vouloir promouvoir une personne qu'il estimait être très performante. Mais cela faisait seulement deux ans qu'elle était là et les promotions ne se font qu'au bout de trois ans. La DRH refuse la promotion, alors que l'entreprise s'interroge précisément sur les départs des plus jeunes et que l'une des raisons invoquées est le manque de perspectives d'évolution. Le manager est frustré, car il tient à cette promotion pour nourrir l'engagement de sa collaboratrice, mais l'institution lui demande de suivre le process.

Que signifierait une approche éthique dans ce cas ? Cela pourrait-il être l'occasion, pour le manager, de questionner l'ordre établi en demandant si le process doit l'emporter sur le mérite ? De susciter un dialogue avec les RH sur le sujet avant d'en décider ? De s'interroger, pour éclairer la décision : "Au nom de quoi agissons-nous ?"

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment faire travailler ensemble des personnes dans l'entreprise ?
Ce que peuvent nous apprendre les philosophes

- Partie II -

- Philosophie, entreprise et management..... pp. 26-114
- Expérience et connaissance du travail : Marx et la philosophie sociale contemporaine
Cukier Alexis, *Hypothèses* (<https://ergologie.hypotheses.org>), 2017, 6 p.
 - Une réflexion aux implications majeures ? Philosophie & Entreprise
Desbois Luc, Revue Office et culture n° 51 (pp. 86-88), *Dialogon* (www.dialogon.fr), 2019, 3 p.
 - « La philosophie comme un outil de discernement en entreprise »
Delaval Katia et Ravallec Céline, Revue Travail & Sécurité n° 779 (pp.10-12), *Travail & Sécurité* (www.travail-et-securite.fr), 2017, 3 p.
 - L'éthique des affaires : une ré-humanisation des entreprises ? Une lecture à partir de la philosophie du vivant de Georges Canguilhem
Noel Christine et Pasqualini Raphaël, Revue Ergologia n° 13 (pp.51-73), *Société Internationale d'Ergologie* (www.ergologia.org), 2015, 23 p.
 - Le management : une question philosophique
Delassus Eric, *iPhilo* (<http://iphilo.fr>), 2017, 4 p.
 - Petite philosophie du management
Robelin Jean, Revue Actuel Marx n° 51 (pp. 134-149), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2012, 19 p.
 - Management, Coopération et Performance
Groupe de travail OSI Managers, *Observatoire Social International* (www.observatoire-social-international.com), 2014, 12 p.
 - Travail vivant, subjectivité et coopération : aspects philosophiques et institutionnels
Hamraoui Eric, Nouvelle revue de psychosociologie n° 15 (pp. 59-76), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2013, 18 p.

CONTRIBUTIONS THÈME TABLE RONDE N°5

EXPÉRIENCE ET CONNAISSANCE DU TRAVAIL : MARX ET LA PHILOSOPHIE SOCIALE CONTEMPORAINE

02/10/2017 | MURIEL

Alexis Cukier

Docteur en philosophie et chercheur associé au laboratoire Sophiapol, directeur du programme « Travail et démocratie » au Collège International de philosophie, auteur notamment de Travail vivant. Affects, pouvoir et critique du travail (dir., PUF, 2017) et de « Critique démocratique du travail » (Tracés, n°32, 2017).

A la différence de celles d'Yves Clot et de Christophe Dejours, l'œuvre d'Yves Schwartz n'a pas été discutée dans le domaine de la philosophie sociale contemporaine, y compris lorsque cette dernière se préoccupe centralement du travail.[1] C'est d'autant plus étonnant que cette discussion philosophique s'est construite autour de la question des implications éthiques et politiques de la *normativité* spécifique à l'*expérience* du travail, qui se trouve précisément au cœur de la démarche ergologique de Schwartz. Cette proposition vise à l'inscrire, et plus particulièrement *Expérience et connaissance du travail*, au sein du débat contemporain dans le domaine de la philosophie sociale. Les arguments qui suivent constituent un moment d'un travail en cours visant à articuler l'étude de la centralité subjective et de la centralité politique du travail, et notamment l'analyse de l'expérience sociale de l'activité et des enjeux du travail pour l'approfondissement de la démocratie (voir à ce sujet des premiers arguments dans l'introduction de Cukier, 2018).

Pour ce faire, je propose d'abord de discuter ici un aspect spécifique – mais central comme le souligne notamment la postface de Bernard Bourgeois – de l'ouvrage issu de la thèse de doctorat d'Etat en philosophie de Schwartz : sa lecture de Marx, et plus précisément la manière dont il enrichit la conceptualité marxienne tout en l'interprétant au prisme de son approche de l'expérience et de l'activité du travail concret (voir les explications dans Schwartz,

2012, p. 937-940). A ce sujet, la proposition théorique d'*Expérience et connaissance du travail*, notamment dans le chapitre 20, est fort ambitieuse : il s'agit de réinterpréter certains concepts centraux de la théorie marxienne (par exemple : « antagonisme de classe », « appropriation », « force de travail », « force(s) productive(s) », « production » et « reproduction », « travail vivant », « valeur ») en les refondant sur son approche de l'expérience du travail comme « micro-institutions de normes » (*ibid.*, 711), qu'on peut aussi nommer avec l'auteur processus de ou tendance à la « renormalisation ».[2] C'est sur cette base que je proposerai ensuite de comparer l'approche de Schwartz à d'autres théories contemporaines du travail (notamment celles de Dejours et Clot), dans la perspective du débat en cours, dans le domaine de la philosophie sociale, autour de la centralité du travail.

A partir de l'expérience normative du travail, « aller plus loin »[3] que Marx

Examinons deux exemples de cette lecture schwartzienne de Marx. A sujet de la notion marxienne de force de travail, Schwartz distingue tout d'abord entre deux pôles : l'usage de la force de travail renvoie d'une part à l'opération de mesure et d'achat (comme une autre marchandise) de la production de valeur d'usage par le capitaliste, et d'autre part à l'effectuation de ce travail concret par le travailleur. Quelle est dès lors l'unité, fut-elle contradictoire, de ce concept ? En interprétant le deuxième pôle comme « rapport de l'être humain à l'usage de soi comme force de travail » (*ibid.*, 717), Yves Schwartz propose plus qu'une relecture en terme de subjectivité de ce que Marx dans les *Grundrisse* notamment appelle le « travail vivant » (au sujet de ce concept, depuis Marx jusque dans ses usages contemporains, voir Cukier, 2017). En effet, si ce rapport à l'usage de soi est d'abord une expérience normative, une expérience de micro-institution de normes pour résoudre des problèmes concrets, alors, on peut interpréter autrement le premier pôle : « parce que le travail est à vivre et réel, ce que tente de s'approprier le salaire est beaucoup plus complexe et ambigu » (*ibid.*, 718) que la simple production de valeur d'usage. Ce que le capitaliste cherche à s'approprier, en réalité, c'est précisément le processus par lequel « chaque histoire singulière fixe ses normes de reproduction par rapport aux conditions de son expérience, aux problèmes qui lui sont donnés à résoudre » (*ibid.*). L'achat de force de travail est donc en réalité une captation de l'intelligence (re)productrice de normes du travailleur : « le capital doit traquer, comme Argus aux cent yeux, les micro-institutions de normes que la concurrence sanctionnera après sur le terrain faussement virginal des rations abstraits » (*ibid.*, p. 711). Autrement dit, le capitalisme transforme des micro-institutions de normes en argent, et c'est pourquoi la contradiction majeure des sociétés capitalistes (ou « marchandes et de droit ») n'est pas celle qui oppose les forces productives et les rapports de production – ou plutôt c'est la même contradiction, réinterprétée au prisme d'une théorie du travail – mais celle qui oppose l'activité et l'argent (voir notamment *ibid.*, p. 938).

Cette lecture en terme de renormalisation permet également d'approcher autrement la

notion d'antagonisme de classe. En effet, au prisme de l'analyse de l'expérience de l'usage de soi et de l'inventivité normative dans la résolution de problème, ce qui résiste et s'oppose au processus de valorisation capitaliste, ce ne sont pas d'abord et de manière indéterminée les conditions de reproduction de la force de travail, ou bien encore comme dans certaines traditions (par exemple opéraïste) le refus spontané du travail chez les ouvriers, mais c'est plutôt le processus même du travail concret. « Si l'antagonisme de classes a une réalité qui n'a pas été pure idéologie, c'est bien parce que c'est *dans* l'activité industrielle que se déterminent et se précisent ces exigences concrètes » (*ibid.*, 724). Il n'y a donc pas de « métanorme » de la justice au travail : c'est à chaque fois, et de manière imprévisible, dans l'activité que peuvent se construire les normes à opposer à la valorisation capitaliste. Si bien que cette conception de l'antagonisme de classe interne à l'activité a, « sur le plan du politique et de la gouvernance de l'activité humaine », des conséquences radicales : « dès lors que nous approchons le "travail comme expérience", c'est-à-dire comme séquences indéfinies de débats et de renormalisations, toute gouvernance de l'activité (industrielle) humaine est astreinte à une posture clinique, à un réapprentissage continu du traitement par les groupes humains des tâches à accomplir » (*ibid.*, 941) Ainsi, la perspective d'une réappropriation démocratique du travail par les travailleurs change également de sens (voir *ibid.*, 684, 728, 733) : il ne s'agit plus tant de planifier démocratiquement l'économie que de gouverner démocratiquement l'institution de normes dans l'activité.

Au sujet des apports de Schwartz à la philosophie sociale contemporaine

Ces deux exemples permettent d'illustrer l'apport de l'œuvre de Schwartz à la critique du capitalisme par la philosophie sociale contemporaine. Si l'aliénation (terme qu'emploie peu Yves Schwartz[4], et qu'il identifie parfois à celui d'exploitation) consiste, pour les capitalistes, en ce qu'ils « traquent dans les hommes qu'ils emploient et qui consomment leurs marchandises la renaissance multiforme de l'institution des normes » (*ibid.*, 707), alors le capitalisme doit être critiqué dans la mesure où il aliène cette activité de renormalisation des travailleurs dans leur activité. C'est à partir de cette approche schwartzienne de l'aliénation que je propose ici d'ouvrir une discussion concernant ses apports à la philosophie sociale contemporaine, en les comparant d'abord aux conceptions respectives de l'aliénation par la clinique de l'activité et la psychodynamique de l'activité, et ensuite à d'autres réinterprétations philosophiques récentes de cette catégorie, notamment comme captation de la coopération chez Michael Hardt Toni Negri et comme désobjectivation chez Franck Fischbach.

Du point de vue de la philosophie sociale du travail, l'apport commun des théories du travail de Schwartz, Clot et Dejours consiste à montrer qu'y compris au sein du « travail aliéné » dans le

mode de production capitaliste, l'activité des travailleurs comporte nécessairement une dimension d'inattendu, en décalage avec la prescription. Pour Dejours, ce qui est en jeu dans le « travail vivant » est la « corpsappropriation » et l'épreuve affective du sujet face à la « résistance du réel », qui prend notamment la forme de « défenses », individuelles ou collectives, face à la souffrance (voir à ce sujet Dejours, 2009). L'aliénation, liée notamment aujourd'hui aux nouvelles formes d'organisation managériales fondées sur la peur, le mensonge, l'individualisation et le déni du rapport au travail, consiste en la « non reconnaissance (par les autres qui se soumettent à la loi du silence et de l'obéissance à la domination managériale) de la qualité et de la véracité du rapport qu'un sujet entretient avec le réel » (Dejours, 2006, p. 129). Autrement dit, l'inattendu concerne d'abord le rapport affectif à soi et aux autres des travailleurs, et l'aliénation consiste dans une instrumentalisation de ce rapport.

Pour Clot, l'inattendu en question concerne le développement du « pouvoir d'agir de l'individu sur le milieu de travail » (Clot, 2008, p. 30) par l'intermédiaire notamment de la réappropriation collective du « genre » et du « style » professionnels. A l'inverse, l'aliénation consiste dans une « désaffectation » du travailleur dans son milieu de travail. « L'activité des sujets se trouve au contraire désaffectée lorsque les choses, en milieu professionnel, se mettent à avoir entre elles des rapports qui leur viennent indépendamment de cette initiative possible. [...] Cette désaffectation diminue le sujet, le déréalise, non sans effet quand à l'efficacité même de son action, au-delà des effets sur sa santé » (*ibid.*, p. 7). Autrement dit, l'inattendu concerne le pouvoir d'agir sur le milieu de travail, et l'aliénation entrave le développement de ce pouvoir.

Pour Schwartz, l'inattendu concerne les normes de l'activité. En s'appuyant sur les analyses philosophiques de Canguilhem, il montre que « s'il existe des normes sociales de production, c'est parce qu'il existe des forces productives pour qui il est normal de faire craquer les normes. » (Schwartz, 2012, p. 706). Le travail nécessite toujours que soit vécue en première personne une « confrontation réussie dans une conjoncture singulière » (*ibid.*) ; il est sans cesse nécessaire de « recréer les conditions d'obtention de la norme et chercher contradictoirement à la transformer parce que rien n'est jamais pareil ». A cet égard, c'est au sein de ces « rapports hybrides du capital et du travail, de coopération plus ou moins contrainte et d'antagonisme » (*ibid.*, p. 707) que doit être comprise l'aliénation, qui consiste aujourd'hui dans une « déconnexion croissante entre stratégies financières et conditions humaines de la production de valeurs » (*ibid.*, p. 939), et plus généralement dans un clivage entre les objectifs économiques de l'entreprise et cette activité de renormalisation.

Du point de vue des catégories de la philosophie sociale, ce retour à une conception de l'aliénation du travail comme clivage (entre activité et argent, entre conditions de la production de valeur et stratégies économiques) permet notamment de faire usage de la catégorie marxienne de l'aliénation – qu'on peut résumer d'une manière compatible avec

l'approche schwartzienne comme l'« autonomisation sauvage des rapports sociaux qui prive du même coup les personnes de leur maîtrise d'elle-même » (Sève, 2012, p. 41) – contre certaines de ses interprétations contemporaines. C'est le cas par exemple de l'interprétation de l'aliénation contemporaine du travail comme captation a posteriori de la coopération chez Hardt et Negri. Pour ces auteurs, aujourd'hui « le travail cognitif et affectif produit en règle général une coopération indépendamment de l'autorité capitaliste, y compris dans les circonstances où l'exploitation et les contraintes sont les plus fortes, comme dans les centres d'appels ou les services de restauration » (Hardt et Negri, 2012, p. 195). Cette thèse paraît proche de l'argument des arguments de Schwartz au sujet de la renormalisation. Cependant, en montrant que le conflit autour des normes a lieu au sein même de l'activité, l'ergologie permet de rendre raison du fait qu'il ne s'agit plus essentiellement dans le néomanagement de capter après coup le résultat de la coopération des travailleurs, mais au contraire de l'orienter activement vers les nécessités du procès de valorisation.

De manière différente, certains arguments d'*Expérience et connaissance du travail* permettent de préciser et compléter l'approche de l'aliénation comme « désobjectivation » de Fischbach, selon laquelle, dans le capitalisme contemporain, l'individu est « de toute part incité à agir en sujet libre et autonome, mais l'accès aux conditions et aux moyens objectifs qui lui permettraient de l'être effectivement lui est systématiquement refusé » (Fischbach, 2009, p. 256). L'ergologie permet de comprendre qu'il peut y avoir en même temps désobjectivation et renormalisation, et que c'est ici que se joue l'antagonisme entre travail et capital au sein même de l'activité. Mais en même temps, elle permet de préciser cette désobjectivation, en soulignant aussi ses enjeux concrets : ce dont le travailleur est dépossédé, ce n'est pas des objets en général, mais ce sont des conditions (notamment objectives) d'une renormalisation autonome. Si bien que l'ergologie permet de poser plus concrètement ce problème, au croisement entre les analyses de la centralité subjective et de la centralité politique du travail : comment la renormalisation au travail pourrait se donner ses objets et ses institutions ?

Ce sont là deux esquisses d'exemplification de la manière dont la méthode philosophique d'*Expérience et connaissance du travail* – consistant à relire les problèmes fondamentaux de la philosophie sociale (liés aux théories de l'histoire, de la société, de l'individualité, de l'aliénation et du capitalisme, et à leur articulation) au prisme d'une analyse du travail concret – pourrait contribuer au développement de la philosophie sociale contemporaine.

Bibliographie :

Clot, Y., *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Puf, 2008.

Cukier, A. (dir.), *Travail vivant et théorie critique. Affects, pouvoir et critique du travail*, Paris, Puf, 2017.

Cukier, A., *Le travail démocratique*, Paris, Puf, 2018.

Dejours, C., *Travail vivant, tome II : Travail et émancipation*, Paris, Payot, 2009.

– « Aliénation et clinique du travail », *Actuel Marx*, n°39, 2006.

Deranty, J-P., et Smith, N., (dir.), *New philosophies of labour. Work and the social Bond*, Brill, 2011.

Fischbach, F., *Sans objet. Capitalisme, subjectivité, aliénation*, Paris, Vrin, 2009.

Hardt M. et Negri, A., *Commonwealth*, Paris, Stock, 2012.

Schwartz, *Expérience et connaissance du travail*, Paris, Editions sociales, 2012.

– « Le travail dans une perspective philosophique », *Ergologia*, n°0, 2008.

– « Un bref aperçu de l'histoire du concept culturel d'activité », *Activités*, n°4, 2007

Sève, L., *Aliénation et émancipation. Précédé de "Urgence de communisme", Suivi de "Karl Marx : 82 textes du "Capital" sur l'aliénation*, Paris, La Dispute, 2012.

[1] Par exemple, il n'est cité qu'une fois – en note de bas de page, et au sein d'une présentation de la démarche spécifique de la psychodynamique du travail dont la différence avec l'ergologie n'est alors pas mentionnée – dans JP-Deranty et N. Smith, 2011, 224.

[2] « Comme le suggère au niveau microscopique la distinction entre « travail prescrit » et « travail réel », des débats de normes ne cessent d'occuper, de saisir l'activité humaine : débats entre des normes antécédentes, dont le « travail prescrit » peut être l'une d'elles, et des tendances à la renormalisation dont l'existence est attestée au niveau microscopique par le « travail réel » ou « actuel ». » (Y. Schwartz, 2007).

[3] Voir Y. Schwartz, 2012, 931-932.

[4] Voir par exemple Schwartz, 2008, p. 152.

UNE RÉFLEXION AUX IMPLICATIONS MAJEURES ?

Philosophie & ENTREPRISE

Les entreprises pourraient-elles trouver une partie de la réponse au malaise ambiant, en adoptant une démarche philosophique propre à nourrir leur propre philosophie de vie ? Le *Connais-toi toi-même* aurait-il des résonances dans un dialogue aux accents nouveaux d'authenticité ? La philosophie serait-elle une option pour les dirigeants en recherche de performance et d'humanité à la fois ?

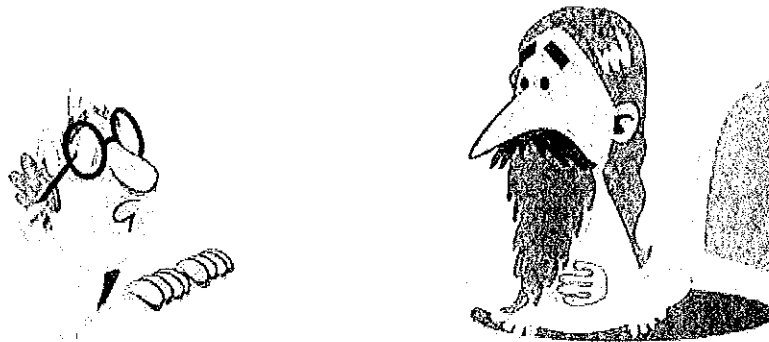
Aujourd'hui, la performance des organisations professionnelles est souvent jaugée à l'aune de la qualité de vie au travail, considérée comme l'un des indicateurs majeurs d'une politique pragmatique de suivi des risques. La pression excessive, les comportements délétères, la perte de motivation, l'absence de visibilité et la perte de sens ressentis et dénoncés par de nombreux salariés, pourraient, en effet, constituer une entrave à l'atteinte des objectifs et à l'épanouissement individuel et collectif. Moyennant quoi, les managers responsables d'orchestrer le jeu professionnel sont instamment invités à redoubler d'efforts pour inspirer leurs équipes, donner du sens à leur action et la piloter en imprimant le juste tempo,

le tout dans un climat relationnel empreint d'humanité et de bonne humeur ! Les modèles de management, les projets d'entreprise et les plans d'action fleurissent sans parvenir à dessiner les contours des savoir-être à partager dans une perspective de collaboration à la fois fructueuse et harmonieuse. Faudrait-il donc urgemment se mettre en quête de sens pour éclairer d'un nouveau jour l'âme et la vie des organisations ? Si l'on prend le temps de la réflexion peut-on, comme le suggère Patrick Errard dans son ouvrage, *La philosophie au secours du management*, considérer cette dernière comme un recours ? À moins que l'on se range derrière Jérôme Lecoq, philosophe praticien, lequel présuppose que « pour être un manager efficace [...] il faut avant tout se connaître [...] et développer ses aptitudes à se voir objectivement et sans complaisance, à argumenter, à questionner, interpréter, synthétiser, conceptualiser. » Et si, comme le suggère Thibaud Brière, la philosophie « permettrait aux individus de se faire moins d'illusions et, grâce à un meilleur discernement, les amenait à choisir en connaissance de cause ? »

Tous les grands philosophes pourraient être convoqués successivement mais, concrètement, comment la philosophie, démarche intellectuelle abstraite, peut-elle être utile au monde professionnel ? La quête de sens qui anime aujourd'hui celui-ci passe, justement et prioritairement, par la clarification de la philosophie de vie des entreprises et cela justifie, en soi, une réflexion préalable de la part des dirigeants. En se posant à nouveau les questions existentielles du pourquoi, du quoi et du pour quoi, il leur est proposé de revenir sur les conceptions qui ont présidé à la création de leur entreprise : la raison d'être, les valeurs, les buts, les attentes.

Thibaud Brière suggère d'aborder cette clarification « à la manière d'un philosophe, en deux temps : un premier qui vise à crédibiliser la philosophie de l'organisation ; un deuxième consacré à sa critique. » Crédibiliser signifie, ici, comprendre et affirmer. Dans la

Comment vous traduiriez
«faire du pognon et exploser la concurrence»
en terme philosophiques ?



pratique, ce premier temps comporte deux phases. La première consiste à recenser, pour les analyser et les expliciter, tous les signes qui expriment et véhiculent la philosophie de l'entité : l'organisation, le fonctionnement, les écrits, les actions, la communication, les relations internes, la gestion des ressources humaines, les relations avec les clients et les partenaires. Le sens qui émerge alors est travaillé pour être nourri, accentué, surchargé afin de mieux donner corps, forme et consistance à la philosophie de vie qui s'en dégage. La seconde phase est consacrée à la communication : la direction partage et décline le plus largement et le plus concrètement possible cette philosophie de telle sorte qu'elle soit intégrée par chacun, quelle que soit son implication dans le processus global de production. Par la suite, toute action et tout discours, devront traduire et porter le sens qui a été partagé.

Le second temps, consacré à la critique, vise à éprouver la philosophie de l'organisation. Ce travail de remise en question permanente ne peut évidemment s'épanouir que dans un climat interne propice à l'esprit critique au service du discernement. Le contexte instauré par la direction doit permettre à chacun, en toute indépendance, de souligner les incohérences de comportement des salariés comme des dirigeants et de préempter la critique d'où qu'elle vienne. Bien entendu, cela nécessite que les moyens d'alerte nécessaires aient été mis en place et qu'ils soient à la libre disposition de chacun.

Ainsi mise en veille, l'organisation peut-elle gagner en agilité, s'adapter à court et moyen terme et, le cas échéant, se réinventer à long terme tout en restant au service de ses salariés, de ses clients et ses partenaires ? Pour obtenir plus de réactivité, se dirigerait-on vers des entités plus autonomes et plus humaines ? Vers des unités de travail plus petites et des environnements qui privilégient la coopération plutôt que la collaboration ? A minima, il s'agirait d'appliquer le principe de subsidiarité (au lieu du principe de délégation) qui donne à un individu, en toute autonomie par rapport à sa hiérarchie, le pouvoir de choisir les tâches et décisions qu'il peut assumer. On entrevoit l'ampleur et la profondeur des transformations qui pourraient s'ensuivre dans le fonctionnement de toute organisation.

Cette démarche relève finalement de la volonté exclusive de la direction et part du principe que chacun possède la capacité de réflexion nécessaire pour « entrer en philosophie ». Quels dispositifs faut-il, alors, mettre en place et animer pour la reconquête individuelle et collective du sens de l'action ? Travail et réflexion de groupe, séminaires de cohésion d'équipe, formation, coaching, pourraient permettre à chacun de s'appropriier les références et les techniques nécessaires à la pratique du dialogue philosophique. Comme préalable à toute démarche, Thibaud Brière invite à effectuer des « clarifications

conceptuelles » qui, au-delà des évidences, conduisent à revenir sur le sens des mots. Il égrène une série non exhaustive de nécessaires « clarifications conceptuelles » (voir encadré) qu'il porte sur les fonts du dialogue, aux fins d'élaborer un langage commun susceptible d'éviter les incompréhensions. Deux exemples de clarifications extraites de cette liste : d'abord, la distinction entre collaboration et coopération : « La collaboration implique un rapport hiérarchique d'inégalité, là où la coopération implique une égalité entre les coopérants. Un coopérateur prend part à la détermination des fins, alors que le collaborateur n'a que le choix des moyens. De cette distinction découlent deux modèles contradictoires d'organisation du travail : le modèle hiérarchique traditionnel et le modèle libérateur, proche de l'intra-entrepreneuriat, dans lequel les individus sont autonomes, car ils fixent leurs propres objectifs » ; ensuite, la différence entre diversité et variété : « Si la diversité implique de la divergence entre les différences existantes, la variété, elle, ne demande à ces différences que d'être de simples variantes du même [...] il ressort qu'il n'y a pas diversité tant qu'il n'y a pas divergence. »

La philosophie c'est aussi l'art de la maïeutique.

Enfinement, le *Connais-toi toi-même* constituerait la pierre angulaire d'une approche que Jérôme Lecoq présente comme « une prise de distance avec soi afin de se relier à autrui de manière plus authentique et résoudre des problèmes, notamment en groupe. » C'est donc une école du dialogue, à condition que celui-ci soit porté par des relations fécondes, c'est à dire nourries par la diversité des individus et la confrontation de leurs points de vue. C'est ainsi, qu'en charge de constituer une équipe, le manager choisira, faisant fi de la tendance actuelle à l'uniformisation, des personnes dont les profils, les idées et les logiques divergent. Il devra, aussi, sans répéter encourager la divergence au sein des équipes, « pour faire vivre une culture d'entreprise [...] qui fasse croître les singularités ! » et rendre le dialogue créatif.

Le dialogue philosophique constitue une pratique exigeante dont l'objectif est, avant tout, de faire réfléchir

par la contradiction, sur soi ou sur un problème. Techniquement, cela nécessite de définir précisément un cadre et de le faire respecter par un meneur de jeu, autant pour mettre en confiance et libérer que pour protéger les participants. Ce cadre doit prévoir, entre autres, que le dialogue ne peut s'établir qu'une fois évacués les a priori et les croyances infondées et que les violences, les non-dits, l'implicite et les jugements intempestifs sont proscrits. Cela posé, le dialogue peut prospérer avec, comme pivot, le questionnement. Celui-ci doit être mené avec précaution ; la question doit arriver au moment opportun pour conduire à une création ; la réponse est alors le fruit d'une réflexion, parfois d'une prise de conscience.

Selon Jérôme Lecoq, « le questionnement doit être naïf (questionner comme un ignorant), perspicace, rationnel, il doit mettre en évidence le singulier sans aller dans l'intime ». Au cours du dialogue, les interlocuteurs doivent, tout à la fois, être dans l'écoute et l'empathie, savoir s'exposer, s'engager, prendre des risques et être humbles et authentiques en sortant des jeux de rôle tout en prenant de la distance par rapport aux émotions. Il est essentiel que le dialogue porte à la critique, à l'objection et à la confrontation qui font exister la pensée.

Jérôme Lecoq distingue plusieurs niveaux de confrontation : « Il y a la confrontation à son propre discours, la confrontation à une autre subjectivité et la confrontation à un problème objectif. » En définitive, il ne s'agit pas d'être ouvert à la contradiction, il s'agit de pratiquer la contradiction comme un mode relationnel non conflictuel et créatif. Davantage encore, en recherchant systématiquement l'infirmité de sa propre pensée, l'individu accède à un dialogue intérieur propice à son autonomisation, il se ment moins et prend position, ce qui lui donne accès à la fécondité du dialogue philosophique contradictoire.

On le voit, ces exigences en appellent particulièrement aux talents des dirigeants et des managers qui, après avoir acquis la maîtrise du dialogue philosophique, doivent apprendre à fédérer et réguler les relations au-delà des confrontations, pour nourrir et déployer la culture d'entreprise en incarnant le sens et l'action. Dans son livre, Patrick Errard consacre au management une réflexion philosophique. Il propose une mise à l'épreuve des conceptions essentielles attachées à l'art de piloter des équipes. Renvoyant les techniques de management à la marge, il fait, à son tour, du *Connais-toi toi-même* le fil rouge du parcours qui conduit un manager à l'authenticité : pourquoi être manager ? Au-delà de la motivation, en quoi consiste le « désir » de devenir manager ? Qu'est-ce que la justice, l'éthique, le pouvoir ? Tous ces sujets doivent être interrogés avant de prétendre piloter des individus et les amener à coopérer.

Au bout du compte, le temps de réflexion que nécessite la démarche philosophique, pourrait permettre de redéfinir les modes relationnels internes et externes des entreprises, leur organisation et leur fonctionnement. Une option pour les dirigeants en recherche de performance et d'humanité à la fois.

Luc Desbois,

illustration de Vaïnuï de Castelbajac ■

POUR EN SAVOIR PLUS

• Patrick Errard est médecin, directeur général d'une filiale d'un groupe pharmaceutique japonais, président de la commission innovation du Medef. Il a publié *La philosophie au secours du management*, aux Éditions Odile Jacob, en 2015.

• Jérôme Lecoq est docteur en philosophie. Il a publié *La pratique philosophique*, aux Éditions Eyrolles, en 2014.

• Thibaud Brière, est titulaire d'un DEA de philosophie. Il a publié *Le pouvoir au-delà du pouvoir*, chez François Bourdin Éditeur, 2012.

• Les nécessaires clarifications conceptuelles selon Thibaud Brière : habileté-agilité ; savoir-être -savoir être, bien-être-être bien, éthique-morale, créativité-inventivité, commander-ordonner, contraindre-obliger, force-puissance, individu-personne, autonomie-indépendance, courage-audace, faire-créer, technique-technologie, qualité-compétence, humilité-modestie, raisonner-penser, convaincre-persuader

« La philosophie comme un outil de discernement en entreprise »

Philosophe de formation, LAURA LANGE est aujourd'hui consultante en entreprise. Comme les penseurs de l'Antiquité en leur temps, elle porte le message d'une philosophie appliquée au quotidien, y compris dans l'entreprise. Elle nous fait part de ses observations et de ses réflexions sur les liens entre la santé et le travail.

Pourquoi, après avoir suivi un parcours de formation classique en philosophie, êtes-vous devenue consultante en entreprise ?

Laura Lange. Au bout de quelques années d'études, j'ai commencé à chercher comment il était possible d'établir des passerelles avec d'autres disciplines. J'ai toujours souhaité faire de mon bagage un outil opérant. J'ai ensuite suivi un master d'éthique médicale, qui permettait d'appliquer la philosophie à des réflexions qui touchent à la santé, telles que la vulnérabilité, la maladie... J'ai alors eu l'impression de m'ouvrir à quelque chose de plus concret. Ça me paraissait rejoindre des problématiques actuelles, ça prenait sens. Dans la suite logique, j'ai commencé à travailler à l'espace éthique Rhône-Alpes, financé par l'ARS, qui promeut la réflexion éthique auprès des personnels de santé et les y sensibilise. En côtoyant des professionnels de santé, je me suis rapidement rendu compte que leurs problématiques au travail étaient les mêmes que celles de beaucoup d'autres professionnels. Je commençais en parallèle à avoir envie de me lancer dans l'entrepreneuriat. Je me suis alors associée à un collègue philosophe qui partageait cette même vision. Nous avons remporté le concours du prix du jeune entrepreneur de l'année à Lyon. Après trois ans de cette aventure, je me suis rendue à l'évidence que je voulais aussi avancer à titre individuel, d'où ma situation actuelle d'indépendante.

Que peut apporter la philosophie en entreprise ?

L. L. Il s'agit de faire de la philosophie pratique. Ce qui m'intéresse, et que je cherche à apporter lors de mes interventions en entreprise, ce n'est pas l'histoire de cette discipline, mais la méthode philosophique. En particulier l'art de la dissertation, qui, pour moi, est un outil méthodologique qui permet de nuancer son propos : thèse, anti-thèse, synthèse... Sauf que, dans la pratique, qui fait cet exercice ? On a tout un bagage de représentations qu'on n'interroge jamais. Or la philosophie pratique est juste à l'origine de la philosophie. Les philosophes de l'Antiquité étaient des

praticiens qui cherchaient à appliquer cette discipline à leur vie, qui avaient l'audace de réfléchir au monde dans lequel ils vivaient. Aujourd'hui, la philosophie est devenue très élitiste. Il est dommage qu'elle ne cherche pas plus à s'appliquer à des problématiques contemporaines. Les philosophes qui s'y emploient sont considérés comme de mauvais philosophes, et d'autant plus s'ils sont médiatisés. Pourtant, être philosophe ne signifie pas vivre reclus. C'est selon moi se demander dans quelle mesure tout ce qu'on a appris est un réel bagage pour réfléchir au monde dans lequel on vit. La philosophie pratique est un outil d'esprit critique particulièrement utile au quotidien.

REPÈRES

- **DEPUIS 2015 :** consultante philosophe en organisations.
- **2012-2015 :** co-fondatrice de Counseling Philosophie (Prix Innovation Jeune entrepreneur de l'année 2013 à Lyon).
- **2010 :** master 2 en éthique médicale à l'université de Lyon III. Début de doctorat en philosophie à l'université de Lyon III.

Et quelle est votre approche concrète auprès des entreprises ?

L. L. J'interviens dans les entreprises sans avoir une grande expérience de l'entreprise et de l'entrepreneuriat. Ma seule expertise, c'est mon regard de philosophe. J'ai appris à conceptualiser, à clarifier et avoir un esprit critique. Quand on m'invite quelque part, ce n'est pas en tant qu'experte du numérique ou du management, mais pour avoir un propos de distinction, de clarification d'un concept ou d'une réalité. Je travaille avec des groupes plutôt qu'avec des individus. Il y a moins d'intimité dans les groupes et, selon moi, la philosophie n'a pas vocation à être intime. La philosophie est un outil de discernement qui travaille sur les paradoxes. Elle montre que la plupart du temps, on souffre au travail parce qu'on prend une injonction paradoxale comme une contradiction. Il y a une confusion entre les deux. Si au travail on vous dit « *Soyez libre en suivant le processus* », et que vous le vivez comme une contradiction, cela rend fou. Or ce n'est pas une contradiction mais un paradoxe. Et un paradoxe appelle à faire un travail de discernement, un apprentissage du contexte. Pour illustrer cela, lorsque je demande aux salariés où ils trouvent un espace de liberté, beaucoup me répondent : « *Dans ma voiture, en sortant du travail.* » Pourtant, quand ils ont appris à conduire, la voiture était beaucoup plus un espace de contraintes. Ils ont intégré tout

Avant d'être une consultante indépendante, Laura Lange est une philosophe qui prône la philosophie pratique comme un outil d'esprit critique particulièrement utile au quotidien.



© Guillaume J. Plisson pour L'INRS

un apprentissage qui leur a permis de s'y sentir libres. C'est là que la philosophie devient un vrai outil de discernement et de stratégie de l'action. On cherche comment allier des réalités. Souvent quand on entre dans le monde du travail, on s'emploie à appliquer ce qu'on a appris ou ce qui est prescrit et, parfois, on oublie le réel. Or travailler, c'est concilier le prescrit et le réel.

Pourquoi les entreprises vous sollicitent-elles ?

L. L. Je crois qu'aujourd'hui ce que les entreprises recherchent, c'est l'à-côté, le pas de côté, ce qui change, et aussi ce qui crée la surprise et apporte un autre regard. J'ai souvent carte blanche pour le choix du sujet lors de mes interventions. Les retours sont très positifs. Les gens sortent visiblement décomplexés de mes interventions : ils réalisent qu'on n'a pas besoin de connaître et comprendre Nietzsche, Kant ou Platon pour avoir une réflexion philosophique. J'espère donner le goût afin que chacun trouve ses clés.

Et quels constats faites-vous en entreprise, qu'observez-vous sur la santé des entreprises et dans les entreprises ?

L. L. Pour commencer, qu'est-ce que la santé ?

Aujourd'hui, on est complètement héritiers de la définition de l'OMS¹. Quand les gens s'estiment mal dans leur boulot, c'est moins parce qu'ils sont malades que parce qu'ils ont envie d'être heureux au travail. La santé est aussi un concept relatif, perçu différemment en fonction des cultures et des expériences. Il faut distinguer la santé économique des entreprises, la santé du groupe et la santé des individus dans le groupe. Sartre dans sa philosophie différencie par exemple une série d'un groupe. Une série, c'est une suite de gens réunis sans l'être vraiment, à l'image d'une queue de supermarché : de loin, vous avez l'impression qu'ils sont ensemble alors qu'ils n'échangent pas. En entreprise, on a trop souvent le sentiment que parce que l'on fait des réunions, on est ensemble. Mais pour former un groupe, il faut davantage qu'être réunis. Souvent, on ne se rend pas compte que la santé d'un collectif est essentielle au travail, parce que les individus qui le composent peuvent ensuite s'aider et se compléter. Dès lors, comment concilier l'individu et le collectif ? Privilégier le collectif risque à terme de générer du communautarisme, tout le monde entrant dans le même moule. Les individus se sentant désindividualisés pourraient perdre en motivation et en estime de soi, jusqu'à ne plus « ramer » pour la col-

Propos recueillis par Katia Delaval et Céline Ravallec



lectivité et même envisager de quitter le navire. À l'inverse, avec un management hyperindividualisé, on se risque au trop-plein d'affects, à un individualisme exacerbé où la seule règle qui vaille serait le « chacun pour soi ». La perte de l'esprit d'équipe peut aussi engager de la démotivation et du mal-être chez les salariés. En résumé, la santé de l'entreprise passe par cette conciliation entre collectif et individus au sein d'une structure. Ne serait-ce que se poser la question, et plus encore la poser, c'est déjà un indice de bonne santé de l'entreprise.

Depuis une vingtaine d'années, on entend beaucoup parler de souffrance, de mal-être au travail... À vos yeux, quelles évolutions tous ces termes traduisent-ils sur le rapport au travail, sur le sens du travail?

L. L. Dans son *Manuel*, Épictète distingue ce qui dépend de nous et ce qui ne dépend pas de nous. Or on passe beaucoup de temps et d'énergie à chercher à régler des problèmes qui ne dépendent pas de nous. Revenir à ce qui dépend de soi, cela aide et libère. Comment puis-je changer mon propre regard sur une situation pour en devenir acteur et ne plus la subir? Sur les sujets du mal-être, de l'usure professionnelle, quel rôle puis-je avoir dans la souffrance que je ressens? Il y a du réel, il y a des choses qui dépendent de moi qui me font souffrir, mais est-ce qu'il n'y a pas des choses qui ne viennent pas de moi? Aujourd'hui, nous sommes beaucoup plus outillés intellectuellement, l'ennui arrive donc bien plus vite au travail. On est dans une société qui promeut le mouvement perpétuel, où la valeur cardinale est le changement, où il faut se renouveler sans cesse. Il y a un rapport au travail qui encourage à toujours se dépasser: je constate de plus en plus combien nous sommes ainsi devenus nos propres petits Taylor. Il y a aussi une insatisfaction générée par la recherche de reconnaissance bien plus qu'auparavant.

Qu'est-ce qui, à votre avis, est à l'origine de cette insatisfaction?

L. L. Aujourd'hui, au travail, nous sommes tiraillés entre deux choses: d'une part, un mode hiérarchique d'entreprise de type aristocratique avec des règles, une structure descendante et, d'autre part, la culture de notre société, démocratique et libérale. L'entreprise libérée, c'est une entreprise qui cherche justement à calquer son mode de fonctionnement sur le modèle de notre société. Je ne juge pas si c'est la bonne ou la mauvaise stratégie, mais c'est intéressant de l'observer. Sortis du modèle aristocratique où on travaille avec ses pères, on cherche aujourd'hui à travailler avec ses pairs. À cela s'ajoute l'arrivée du numérique, qui décloisonne encore les espaces et les temps de travail, et l'ubérisation qui rompt encore plus avec les frontières traditionnelles. Où sont les limites si ce n'est celles que l'on se donne... Alors, aujourd'hui, pourquoi y a-t-il plus de souffrance au travail, en dépit de plus de

moyens? Un élément fondamental à prendre en compte est que dans notre société, c'est le poids de l'initiative et de la responsabilité qui prévaut. Le sociologue Alain Ehrenberg en parle dans ses ouvrages, *Le Culte de la performance* ou encore *La Fatigue d'être soi*: c'est plus facile d'agir dans un cadre défini, de se plier à des ordres, c'est finalement peut-être moins fatigant d'appliquer que de s'impliquer. Mais c'est moins épanouissant. Aujourd'hui, on est peut-être plus fatigués, mais on a davantage les moyens de s'épanouir, pourvu qu'on œuvre pour...

Comment peut-on promouvoir le bien-être en entreprise dans ces conditions?

L. L. Travailler l'esprit critique est, à mes yeux, primordial dans une entreprise. Mais cela doit être choisi. L'entreprise sera en bonne santé à partir du moment où les salariés seront non pas forcément épanouis – tout ne relève pas de l'entreprise –, mais en meure de le devenir par eux-mêmes. Pour cela, il est important non seulement de garder à l'esprit que nous sommes des êtres raisonnants, mais aussi promouvoir l'esprit critique. Il faut faire en sorte que les gens se sentent plus impliqués, pour l'équilibre de tous, dans un souci empathique et pragmatique. Car aujourd'hui bien plus qu'avant, nous cherchons à nous réaliser au travail. Dans un monde où la famille, le couple deviennent branlants, que reste-t-il? On exige bien plus du travail quand ce qui était avant un terrain de stabilité est ébranlé et devient lui-même instable. Mais il n'y a pas de recette toute faite. Un collectif en bonne santé doit être réfléchi et pensé en contexte. Cela ne se fait pas à coup de *team building*, simplement en invitant les salariés à se distraire ensemble. Il faut mettre les gens dans un même bateau. Une culture d'entreprise ne peut être prescrite. Elle se construit, se cultive... et cela demande du temps. Il faut l'accepter et prendre le temps de s'y consacrer. Tout cela en mettant du liant, en parlant un même langage avec tous. Toutes les grandes entreprises se repensent en permanence, car les cultures d'entreprise évoluent. Travailler à la bonne santé de son entreprise, c'est voir le changement comme un challenge, intégrer que les salariés ont changé, qu'ils demandent beaucoup au travail, et faire en sorte de leur ouvrir des espaces de décélération: des formations, des temps de pause salvateurs ou de réflexion... tout ce qui invite les salariés à s'ouvrir à d'autres choses, à susciter l'envie et l'implication des gens. L'entreprise en bonne santé est enfin celle qui considère que si on parle vrai, on communique mieux. La confiance passe aussi par le franc-parler. Pour être en bonne santé au travail, il faut s'employer à travailler et non travailler à s'employer. Aussi me semble-t-il qu'un bon entrepreneur a tout à gagner à apporter une approche philosophique à sa pratique. ■

1. L'OMS définit la santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

**L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES :
UNE RÉ-HUMANISATION DES ENTREPRISES ?
Une lecture à partir de la philosophie du vivant
de Georges Canguilhem**

Christine NOEL et Raphaël PASQUALINI

De nombreuses études ont déjà été consacrées à l'éthique des affaires en général et à l'éthique d'entreprise en particulier, à tel point qu'il est possible de se demander si tout n'a pas déjà été dit sur la question (notamment Ballet et De bry, 2001 ; Mercier, 2004 ; Pesqueux et Biefnot, 2002). Elle est tantôt présentée comme un outil stratégique pertinent (Mercier, 2001), comme un moyen de communication destiné à améliorer la réputation d'une entreprise (Boistel, 2008), comme la participation nécessaire de l'entreprise au débat sur des valeurs en mutation dans la société depuis une trentaine d'années (Girard, 2008), ou encore comme une ruse du capitalisme financier (Arnsperger, 2009). L'éthique d'entreprise n'a pourtant jamais été analysée du point de vue de la conception de l'homme au travail sur laquelle elle est fondée.

Quelle conception de l'homme, du travail et de la vie reflète-t-elle ? Cette conception est-elle réellement différente de celle qui était à l'œuvre dans les premières théories du management du début du XX^{ème} siècle, à l'instar du taylorisme ? Et finalement, l'éthique d'entreprise est-elle l'occasion de ré-humaniser les entreprises ? Ou bien au contraire est-elle un danger pour la santé de l'homme au travail et pour l'unité et la performance de l'organisation ?

Il nous semble que la philosophie de Georges Canguilhem et sa conception de la santé peut nous permettre de renouveler les termes de la question. Notre analyse procédera en trois étapes. Dans un premier temps, nous synthétiserons la conception du vivant empruntée

à la philosophie de Canguilhem, en soulignant la pertinence de ses analyses pour le management. Dans un second temps, nous restituerons l'argumentation des promoteurs d'une formalisation éthique comme remède au mal qui affecterait l'entreprise et le management depuis la fin des années soixante-dix. Enfin dans un troisième temps, nous soulèverons les contradictions sous-jacentes à la formalisation éthique en pointant les problèmes épistémologiques et éthiques que ces pratiques managériales posent au regard de la définition de la santé humaine proposée par Canguilhem¹.

1. La philosophie de Georges Canguilhem, un cadre pertinent pour penser la place de l'humain dans l'entreprise

Avant de prétendre tirer des enseignements de la philosophie du vivant de Georges Canguilhem pour penser la formalisation éthique, il est nécessaire de situer à la fois son parcours atypique et son projet.

1.1. Un philosophe inclassable

Contrairement à d'autres philosophes tels que Michel Foucault, Emmanuel Levinas ou Pierre Bourdieu, Canguilhem n'a jamais reçu l'attention des chercheurs en management. Plusieurs travaux en économie mobilisent pourtant certains aspects de la pensée de cet auteur, principalement dans le courant régulationniste. Pour Marc Troisvallet et Renato Di Ruzza (2008), le concept de régulation tel qu'il est proposé par Canguilhem dans *l'Encyclopédie Universalis* (1985) pourrait même être considéré comme étant à la source de la vision régulationniste de l'économie. Pourtant à notre connaissance aucune recherche en management n'a utilisé le cadre de sa philosophie pour penser l'organisation et ses problèmes, à l'exception notable des travaux d'Yves Clot et Yvon Miossec sur la prévention des risques professionnels (2011).

Spécialiste d'histoire des sciences, Canguilhem est principalement connu pour ses réflexions sur l'évolution de la biologie

¹ A l'origine cette démonstration a été conçue pour débattre avec un public (communication au 5^{ème} colloque *Fiscalité, Droit, Gestion* organisé à Strasbourg, du 3 au 5 décembre 2014). Nous l'avons enrichie pour proposer ce texte à la revue.

et la spécificité du vivant. Mais enfermer ce philosophe français dans ces deux thématiques serait particulièrement réducteur. En effet, Canguilhem s'est intéressé à diverses questions susceptibles d'interroger la conduite d'une entreprise telles que la rationalisation du travail (1947), la notion de santé et de maladie (1943) ou encore les normes vitales et sociales (1966). Or pour Jacques Lambert, toute interrogation philosophique sur les normes vitales comporte de précieux enseignements sur la gestion. D'une manière plus radicale, aucune conception des normes ne serait possible sans une représentation plus ou moins explicite de leur gestion. Et « *la pensée gestionnaire s'élargit alors considérablement avec celle d'une histoire de la vie, et intègre les idées d'"innovation" et de performance dans un environnement instable et compétitif* » (2008, p. 156).

Comment dès lors expliquer ce manque d'intérêt des sciences de gestion pour les réflexions de Canguilhem ? Certes, il est vrai que Georges Canguilhem (1990) se méfiait à juste titre de ceux qui prétendent pouvoir sans difficulté « *séjourner à la fois chez Kant et chez Michelin* ». Toutefois le caractère lapidaire de la formule ne doit pas conduire à une méprise. S'exprimant au sujet de ceux qui revendiquent le double statut de consultant philosophe ou de philosophe consultant, Canguilhem n'entend nullement contester la possibilité d'une interrogation philosophique qui prendrait l'entreprise, ou plus généralement l'organisation, comme objet d'étude, ni celle d'une utilité de la réflexion philosophique pour le monde de l'entreprise. Bien au contraire, une entreprise est un lieu de rencontre de projets et d'histoires singulières, elle cristallise des valeurs individuelles et collectives antagoniques, elle est à la fois un lieu de contraintes et de liberté. Il est donc possible de trouver, dans les problèmes qui affectent le monde de l'entreprise, une invitation permanente à penser ou repenser nombre de questions qui jalonnent l'histoire de la philosophie. Par ailleurs, on ne peut que souhaiter que les modes et les outils de management développés au sein des entreprises permettent aux travailleurs de « vivre en santé ».

Tant le personnage que la philosophie de Canguilhem méritent ainsi notre intérêt. En effet, la rigueur intellectuelle et la forte personnalité de Georges Canguilhem ont marqué tous ceux qui ont été ses élèves et ses disciples. Agrégé de philosophie, docteur en

médecine, il s'engagea dans la résistance, avant de détenir, après Gaston Bachelard, la chaire d'histoire des sciences à la Sorbonne. Michel Foucault, François Dagognet, Gilles Deleuze, ont tous reconnu l'influence qu'il avait eue sur leur pensée et il reste plus que jamais une référence incontournable en philosophie des sciences.

Professeur de philosophie, Canguilhem entreprit des études de médecine destinées à nourrir sa réflexion engagée sur le vivant et les normes biologiques. Cette démarche consistant à s'ouvrir aux disciplines extérieures à la philosophie constitue à ses yeux une nécessité car « *la philosophie est une réflexion pour qui toute matière étrangère est bonne, et nous dirions volontiers pour qui toute bonne matière doit être étrangère* » (1946, p. 7). Loin de chercher à tenir un discours conceptuel et abstrait sur le normal et le pathologique, le philosophe entend, grâce à la médecine, se confronter à des réalités humaines concrètes de manière informée. Une volonté analogue l'anime lorsqu'il s'intéresse à la question de la rationalisation et aux effets du taylorisme sur la santé de l'homme au travail.

Notre interrogation sur l'éthique d'entreprise et sur sa conception sous-jacente de l'homme au travail nous conduit à présent examiner deux aspects saillants de la philosophie de Canguilhem, à savoir la conception des normes, de la normativité et de la santé qu'il propose et sa critique d'une vision mécaniste de l'homme portée par le projet de rationalisation du travail.

1.2. Normes, normativité et santé

Deux thèses centrales de la philosophie de Canguilhem nous intéressent plus particulièrement pour appréhender les postulats sur lesquels est fondée la démarche de l'éthique d'entreprise : l'impossibilité de définir un état comme étant normal en soi et la nécessité de partir de ce que ressent le sujet pour définir la santé.

La réflexion de Georges Canguilhem s'ancre dans l'observation des phénomènes biologiques. Dans *Le Normal et le pathologique*, Canguilhem souligne qu'il est impossible pour le médecin de définir l'état normal ou anormal d'un phénomène physiologique à travers des mesures ou un référentiel objectif. C'est chaque individualité qui définit subjectivement les limites de sa santé, c'est-à-dire ce qu'elle peut tolérer tout en continuant à vivre. C'est à

partir de cette conception que Canguilhem introduit le concept de normativité qui vient, à ses yeux, supplanter celui de normalité. Il n'existe pas de phénomène vital « normal en soi ». La normalité est une reconstruction statistique de la réalité et non la réalité même de la vie. Seule demeure une caractéristique inhérente au vivant : la normativité définie comme capacité à instaurer de nouvelles normes. « *Si l'on peut parler d'homme normal, déterminé par le physiologiste, c'est parce qu'il existe des hommes normatifs, des hommes pour qui il est normal de faire craquer les normes et d'en instituer de nouvelles* » (1946, p. 106). La normativité procède donc d'une sorte d'élan par lequel le vivant refuse de subir simplement les normes qui structurent son milieu de vie et cherche à imposer ses propres normes au milieu dans lequel il évolue. Cette normativité présente deux visages : l'infraction conduisant le sujet à enfreindre les normes de son milieu et l'invention par laquelle il adapte ou crée de nouvelles normes.

La santé n'est pas conçue comme un état statique de respect des normes vitales mais comme la capacité préservée d'être normatif, c'est-à-dire la capacité de poser ses propres normes de vie. Il s'agit d'un état dynamique. Ainsi, un individu ne sera pas malade du simple fait que sa température corporelle dépasse la norme de 37 degrés. La santé se conçoit justement dans la capacité à tolérer et à vivre avec ce dépassement de la norme ; les normes de vie saine autorisent « *une marge de tolérance aux infidélités du milieu* » (Canguilhem, 1966, p. 130). La maladie se révèle lorsque l'organisme ne peut plus supporter l'infraction à la norme et voit sa plasticité normative réduite voire annihilée. Cette conception de la santé biologique peut être transposée sur le plan psychique. La santé est alors « *la revendication et l'usage de la liberté comme pouvoir de révision et d'institution de normes* » (1966, p. 168). Par son activité concrète qui brise et transforme les règles, selon les termes de Guillaume Le Blanc (1998), la capacité de l'homme à prendre et affronter des risques est un élément clef de sa santé mentale. Le sujet en santé peut dépasser « *la norme qui définit le normal à un moment donné* » et « *vivre dans un milieu où des fluctuations et des événements nouveaux sont possibles* » (Canguilhem, 1965, p. 148). Il y parvient par l'institution de normes nouvelles dont il est l'auteur. Au contraire, l'état pathologique se signale par une réduction du pouvoir normatif, c'est-à-dire de la capacité à instituer et à vivre selon d'autres normes ; le

propre de la maladie « *c'est une réduction de la marge de tolérance des infidélités du milieu* » (*ibid.*, p. 131), expression sur laquelle nous reviendrons.

1.3. Normativité sociale et management du travail

Comme nous venons de le voir le concept de normativité a été élaboré par Canguilhem à partir de ses analyses du vivant biologique. Dès lors, pouvons-nous transposer ce concept au champ du social et en particulier au cadre de l'entreprise sans lui faire perdre toute légitimité ? Cette possibilité a été envisagée par Canguilhem, le conduisant à distinguer normes sociales et normes biologiques.

Ce qui distingue ces deux types de normes, c'est le caractère d'extériorité des normes sociales, tandis que l'exigence des normes vitales est interne à l'organisme. Le fait que la température du corps humain doive être comprise entre 36,6 degrés et 37,5 degrés n'est pas un choix imposé par le corps médical mais une nécessité immanente à la nature du corps. La normalisation à l'œuvre dans le social découle au contraire de choix qui sont extérieurs au sujet. Elle est le produit de l'arbitraire social, elle est transcendante. La norme sociale est double : elle est d'abord statique et guide l'action en existant, mais elle est aussi dynamique, affirmation de valeur, valorisation de ce qui est conforme à la norme. Conséquemment, cette extériorité de la norme sociale pose problème car il y a toujours un écart entre le réel et la norme qu'un travail de normalisation doit s'appliquer à réduire. Face aux normes sociales, l'individu peut toujours opposer d'autres normes. C'est la logique de la normativité sociale, définie comme capacité à poser d'autres normes sociales qui constitue pour Canguilhem l'essence de l'homme.

La normativité ne peut pas être un privilège, réservé à une seule entité car l'essence de l'homme se trouve justement dans la capacité à subjectiver les normes sociales. C'est donc pour lui une impérieuse nécessité. Il n'y a sujet que parce qu'il y a, à la fois, assujettissement à des normes sédimentées (connues et intégrées) et subjectivation, recréation partielle de ces normes (interprétées et adaptées). Ces deux aspects sont inséparables l'un de l'autre, tout homme est toujours en tension entre ces deux dimensions d'obéissance et acceptation de l'extériorité sociale, et de contestation

et critique de ces normes. La détermination et la signification des normes humaines ne peuvent être comprises qu'à la lumière de cette normativité du vivant qui conduit chaque homme à revenir sur les normes édictées et à remettre en question les valeurs qui se trouvent au fondement de ces normes.

C'est à l'aide de ce concept de normativité sociale que Canguilhem approfondit la critique de l'organisation du travail taylorienne formulée par Friedmann (1946). Le philosophe partage les critiques que Friedmann formule à l'encontre de l'organisation scientifique du travail. Mais son intérêt va au-delà d'une simple critique du taylorisme réalisée à la lumière des sciences humaines. Canguilhem analyse les postulats au fondement de l'organisation scientifique du travail au regard de la « *détermination et de la signification des normes humaines* » (1947, p. 131). Selon lui, le taylorisme refléterait une vision mécaniste de l'homme négligeant ce qui fait la spécificité de tout être vivant, soit sa normativité. Le taylorisme, en enfermant l'homme dans un statut d'exécutant devant obéir sans négociation possible à des normes hétéro-déterminées, serait foncièrement destructeur pour le travailleur comme pour l'organisation dans laquelle il évolue. Canguilhem fustige donc le taylorisme parce qu'il tend à aligner l'organisme humain sur le fonctionnement de la machine et témoigne à ce titre, selon les mots de Guillaume Le Blanc, d'une « *perte des valeurs de la vie au profit des valeurs de la société* » (2002, p. 249), telles que la performance.

Aliénation de la subjectivité, le projet de rationalisation du travail renvoie intrinsèquement à une « *mécanisation de l'organisme* », à un alignement de l'homme sur la machine. Il est possible de se demander à partir de là si le projet visé par l'éthique d'entreprise n'est pas fondé paradoxalement sur une même vision mécaniste de l'homme, les normes de comportement se substituant aux normes techniques visées par le taylorisme.

2. L'éthique d'entreprise et sa justification en management

Avant de décrire la démarche conduisant une entreprise à formaliser son éthique et d'examiner les vertus supposées de l'éthique

d'entreprise, voyons de quoi il s'agit en termes d'objectifs et de diffusion.

2.1. Des principes pour traduire des valeurs

La formalisation éthique est définie par Samuel Mercier (1997) comme un effort d'explicitation des valeurs d'une organisation et des normes de conduite que celle-ci attend de ses membres. Il faut ainsi distinguer l'éthique dans l'entreprise, c'est-à-dire les conflits de valeurs qui peuvent surgir à l'occasion des activités de travail, et l'éthique d'entreprise qui renvoie simplement à des documents formels du type « codes de conduite » et « chartes éthiques ». L'éthique d'entreprise implique : « la rédaction par l'entreprise d'un document énonçant ses valeurs, principes et croyances ». Ces documents sont des :

« outils de régulation des relations entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes. (...) Ce référentiel normatif de management signale la légitimité de l'organisation aux différentes parties prenantes et vient combler le vide entre la loi en vigueur dans la société et les valeurs organisationnelles implicites » (Mercier, 2000, p. 103).

Pour Yvon Pesqueux (2007), l'éthique d'entreprise constitue un cadre formel privilégié par lequel les dirigeants entendent guider le comportement de leurs collaborateurs. Quant à Jacques Mesure et Hervé Lauriol, ils soulignent pour leur part que l'éthique d'entreprise explicite les valeurs et les normes de conduite, conçues comme des moyens de mettre en pratique ces valeurs reconnues officiellement par l'entreprise. L'éthique d'entreprise est pour eux :

« un ensemble de principes et de moyens qui actualisent l'idée que la performance d'ensemble d'une entreprise doit prendre en compte des dimensions non économiques et que tous les moyens ne sont pas acceptables pour la réaliser même si la loi ne les interdit pas ; principes et moyens formalisés sous forme de textes et de structures » (2003, p. 67).

Une éthique formalisée se traduit donc par l'adoption de textes rassemblant les valeurs considérées comme caractérisant l'entreprise et des normes de conduite. Il s'agit généralement des principes et valeurs, des codes de conduite et des chartes éthiques. Les codes de

conduite se distinguent des chartes éthiques par leur degré de généralité. Les codes rassemblent des règles de conduite plus ou moins détaillées concernant la manière dont les « collaborateurs » de l'entreprise doivent gérer une situation, en fonction de l'activité qu'ils réalisent et du pays dans lequel ils interviennent. Les chartes sont des documents contenant des principes directeurs et des engagements pris par l'entreprise sur différents thèmes ; leur but est de mobiliser plusieurs collaborateurs autour d'une cause et de montrer au grand public que cette cause est considérée comme importante par l'entreprise.

La formalisation éthique a commencé à se diffuser dans les années soixante-dix aux Etats-Unis et dans les années quatre-vingt en Europe. Le rapport d'études du Groupe Alpha (2004, p. 61) précise que les premiers codes de conduite remontent aux années 1930 et auraient été élaborés par les organisations professionnelles afin de montrer à l'Etat qu'elles pouvaient s'autoréguler et n'avaient aucun besoin de son intervention. Ce n'est que dans les années quatre-vingt-dix sous l'impulsion des ONG (Organisations Non Gouvernementales) et des multinationales elles-mêmes que ce mouvement aurait pris de l'ampleur conduisant la plupart des grandes entreprises à adopter leur propre charte et leur propre code de conduite.

Au début des années 2000, selon Mercier (1997) la moitié des grandes entreprises européennes et près de 95 % des grandes entreprises américaines, c'est-à-dire pour l'essentiel des entreprises qui font appel public à l'épargne, avaient entrepris une démarche de formalisation de leur éthique ayant abouti à la diffusion de codes de conduite et de chartes éthiques.

2.2. La formalisation éthique : quelle démarche ?

Deux démarches de production et d'implémentation de l'éthique d'entreprise sont identifiées par la littérature en gestion. Une démarche *top-down* (ou approche experte) impliquant de déduire, à partir de valeurs identifiées par la direction et des experts en éthique et déontologie, des règles de comportement à diffuser auprès des différents services de l'organisation. Et une démarche *bottom up* (ou participative) qui au contraire consiste à faire remonter de la base une

réflexion menée sur les pratiques considérées comme justes et en adéquation avec les valeurs clef de l'organisation.

Pour Aurélie Chamaret la démarche *top-down* dans le domaine de l'éthique, ou du développement durable, est justifiée par deux idées centrales : d'une part, le recours à des experts peut permettre de formuler les problèmes éthiques d'une manière plus simple et plus rapide pour les décideurs, et d'autre part, ils sont les seuls acteurs à pouvoir justifier scientifiquement de la validité de leurs approches.

« La justification des démarches top-down s'appuie également sur la nécessité de détenir des informations de qualité. Selon la conception classique de conseils scientifiques aux décideurs, cette information peut être plus facilement obtenue, si elle est développée par des experts sensés être mieux au fait des domaines traités, ainsi qu'aux méthodes de calcul » (2007, p. 113).

La démarche *bottom-up* permet toutefois d'impliquer les salariés dans l'élaboration des règles éthiques qu'ils seront chargés de mettre en œuvre. Cette démarche est fondée sur l'idée qu'il faut prendre compte la diversité des points de vue et des conflits soulevés par l'éthique.

Pour Jean-François Claude (2001), une approche *bottom up*, passe par la formation de groupes de travail, composés de salariés volontaires, lesquels vont être amenés à échanger dans un premier temps sur les valeurs qui leur semblent fondamentales dans le cadre de leur travail. Un animateur est chargé de guider les échanges pour permettre d'aboutir à un compromis. Dans un deuxième temps, l'animateur demande au groupe de traduire ces valeurs en principes et en normes d'action, lesquels tendraient à rendre opérationnelles les valeurs identifiées. Dans un souci d'opérationnalité toujours plus grand, ces principes seraient ensuite déclinés en engagements de chaque salarié de l'entreprise et en objectifs pour les services et l'organisation dans son ensemble. A cette fin, des « bonnes pratiques » sont collectées et mutualisées entre tous les salariés. Il devrait découler de ce processus, d'une manière presque automatique, des actions plus conformes à l'éthique de l'entreprise.

Il faut souligner que la démarche *bottom-up* est rarement mise en œuvre dans les grandes entreprises ou les groupes multinationaux, soucieux de disposer rapidement de documents formalisés prêts à

l'emploi pour se protéger juridiquement et médiatiquement en cas de fraude. Dans la littérature en sciences de gestion, les différentes méthodologies d'implémentation de l'éthique d'entreprise décrites sont toutefois fondées sur une approche participative, comme le montrent les travaux de Jean-Pierre Durif (2009) et de Yvon Pesqueux et Yvan Biefnot (2002).

Une fois les normes éthiques définies, la direction doit favoriser l'application par tous les salariés des principes et des règles contenus dans ces documents. Claude souligne qu'il faut inciter les salariés à consulter en permanence les textes écrits. A cette fin, ces textes doivent être non seulement disponibles sur le site internet et sur le réseau intranet de l'entreprise, mais également matérialisé dans les bureaux et lieux clés de l'entreprise. En outre, un contrôle efficace de l'application de l'éthique formalisée implique notamment de prendre en considération le respect des normes éthiques dans les processus de recrutement et d'évaluation des salariés, d'instituer des systèmes de récompenses pour les salariés qui ont le mieux intégré les normes du code et de mettre en place un système d'alerte professionnel confidentiel.

Dès lors si une démarche participative est envisageable, l'éthique d'entreprise repose essentiellement sur le recours à des experts chargés d'établir un ensemble de règles et de procédures, largement en « désadhérence » avec l'activité concrète, et applicables par chaque salarié afin de rendre son comportement conforme aux attentes de l'entreprise.

2.3. La formalisation éthique comme remède à une crise du management

Ainsi définie, l'éthique d'entreprise apparaît dans la littérature académique comme le remède à trois maux affectant l'entreprise moderne : la perte du sens du travail ressentie par les salariés et découlant du contexte socio-économique, la souffrance éthique émergeant à l'occasion des activités de travail et la corruption révélée par les scandales financiers récurrents. Elle témoignerait ainsi d'une volonté de placer l'humain au cœur du management moderne.

L'éthique d'entreprise est tout d'abord censée permettre à l'entreprise d'améliorer sa performance et de restaurer le sens du

travail tel qu'il est perçu par les salariés, dans un contexte de globalisation alimentant une recherche de maximisation de la rentabilité financière. Un consensus émerge dans la littérature académique quant au lien qu'il est possible d'établir entre d'une part, le recul de l'organisation taylorienne comme modèle productif efficace dans le secteur industriel, et d'autre part l'utilisation des valeurs comme outil de management.

Ce lien est explicitement identifié par Luc Boltanski et Eve Chiapello dans leur critique du capitalisme (1999), ainsi que par Jacques Le Goff (1999) ou par Vincent De Gaulejac (2005). Boltanski et Chiapello soulignent que les techniques traditionnelles de motivation des salariés fondées sur « la carotte et le bâton » n'ont plus aucune prise sur des salariés dont le niveau d'études a fortement augmenté. Il faut donc mobiliser, et non plus seulement motiver les salariés, ce qui implique de chercher à intervenir sur le sens perçu de leur contribution à l'entreprise. Pour Jean-François Claude (2001), l'invention de l'éthique d'entreprise et de ses artefacts est destinée à créer du lien et du sens pour favoriser l'implication des salariés.

La formalisation éthique répondrait également, pour certains auteurs, à la volonté d'alléger la souffrance des salariés ayant perdu le sens de leur travail ou rencontrant fréquemment des dilemmes éthiques. Selon Diane Girard, le travail est le lieu habituel de conflits de valeurs pour les managers comme pour l'ensemble des salariés, ces conflits étant susceptibles de générer anxiété, frustration et colère.

« Ainsi sacrifier une valeur importante pour soi pour en actualiser une autre imposée par son supérieur, son groupe ou les normes de l'organisation, sans que cela fasse "sens" ou soit raisonnable d'un point de vue personnel, sera générateur de malaise. Si le malaise persiste, la souffrance s'installe. La perception d'incohérence répétée peut notamment contribuer à la perte de sens du travail et à l'épuisement professionnel » (2009, p. 138).

Un dilemme éthique est une situation où les valeurs d'un sujet entrent en opposition et rendent la prise de décision difficile. Il y a dilemme, ou « conflit de valeurs », selon l'expression de Girard, lorsqu'une situation oppose des actions préconisées en vertu d'une valeur à des actions préconisées en vertu d'une autre valeur importante pour le sujet. Un conflit de valeurs ne génère pas automatiquement de

la souffrance, celle-ci apparaît surtout dans la récurrence de ces conflits. Girard précise en outre que les valeurs le plus souvent en jeu dans ces conflits appartiennent à des catégories différentes. Elle reprend la distinction établie par Milton Rokeach (1973) entre valeurs morales et « valeurs de succès ». Les premières renverraient au souci de l'humain, au respect et à la dignité humaine, tandis que les secondes renverraient plutôt au succès personnel et à la performance organisationnelle se traduisant notamment par la rentabilité. Girard avance que le conflit entre ces deux types de valeurs s'est intensifié dans les années quatre-vingt avec l'avènement du capitalisme financier et la montée en puissance d'acteurs tels que les fonds de pension qui exigent une rentabilité de court terme de plus en plus importante.

Ainsi les décisions managériales dans les grandes entreprises émaneraient de plus en plus souvent d'acteurs extérieurs n'ayant aucune connaissance de l'organisation réelle du travail. Dès lors, si les conflits de valeurs sont inhérents à toute situation de travail, la logique du capitalisme financier aurait donc conduit à leur augmentation. Aussi, la formalisation de l'éthique dans les entreprises permettrait de réduire la souffrance vécue en favorisant ce que Girard nomme une distance réflexive vis-à-vis de ces dilemmes éthiques ; elle procéderait ainsi d'une volonté de prendre en compte l'humain au cœur de l'entreprise.

Enfin, l'éthique d'entreprise est présentée comme une solution aux problèmes de corruption de la vie économique. En se livrant à un recensement de tous les scandales financiers ayant eu lieu aux Etats-Unis entre 1961 et 2002, Michel Dion (2008) constate l'existence d'une corrélation entre d'une part, des scandales fortement médiatisés et d'autre part, des évolutions positives dans le domaine de l'éthique d'entreprise. Renforcer les règles de conduite au sein des entreprises et le contrôle de leur respect permettrait ainsi de réduire les comportements malhonnêtes de la part des salariés et des dirigeants.

Dès lors l'éthique d'entreprise semble procéder de nobles intentions : améliorer la performance de l'entreprise, soulager la souffrance des salariés confrontés à des dilemmes éthiques fréquents, favoriser l'intégrité des collaborateurs. Mais sur quelle conception de

l'homme au travail est-elle fondée ? Traduite en principes de management, cette conception est-elle sans danger pour l'homme ?

3. L'éthique d'entreprise, reflet d'une conception mécaniste de l'homme

En quoi l'éthique, telle qu'elle est mise en œuvre dans la plupart des entreprises, peut se révéler un outil potentiellement dangereux ? Au regard de la conception du vivant proposée par Canguilhem, nous allons développer l'hypothèse qu'elle s'avère fondamentalement dangereuse en ce qu'elle s'appuie sur une vision mécaniste du vivant, niant par là-même ce qui constitue sa caractéristique essentielle, à savoir sa normativité.

3.1. Le postulat de base de l'éthique d'entreprise

Comme nous venons de le voir, l'éthique d'entreprise se présente comme une sorte de réservoir de normes dans lequel les salariés sont invités à venir puiser les règles qui doivent guider leur conduite. Elle procède de la croyance selon laquelle l'efficacité éthique d'une entreprise, et le bien-être des salariés, résultent de l'application stricte de normes hétéro-déterminées. Cet élément est présent dans de nombreuses chartes d'entreprises disponibles sur internet. Il en est ainsi par exemple de la charte d'EADS² :

« Notre réputation et nos succès commerciaux futurs dépendent du comportement responsable de chacun d'entre nous dans la conduite des affaires. Ce Code est un outil qui nous aidera à atteindre ce but et sert de base à notre engagement d'intégrité. Il décrit les comportements que l'on attend de nous, quelque soit notre environnement ou notre origine ».

Dans une démarche similaire, le code d'éthique de Bouygues précise que :

« Par ce Code, le Groupe s'engage à respecter les normes les plus strictes pour la conduite de ses affaires. Ce Code doit être un facteur de mobilisation de nos organisations et d'amélioration de nos comportements. Le respect de ce Code doit être l'affaire de tous et une voie prioritaire de progrès et d'excellence ».

² On trouve les Chartes des grandes entreprises en accès libre sur leurs sites internet.

L'éthique est donc ainsi définie comme le respect de normes pensées par des experts pour les salariés. Cette conception de l'éthique ressort également de l'étude que nous avons menée dans le monde de l'audit financier. Au sein des « Big Four », l'éthique professionnelle est définie là aussi comme la capacité d'un auditeur à respecter les règles et les procédures en rigueur. Cette conception est partagée par les auditeurs juniors :

« Effectuer son métier selon les normes professionnelles. C'est un métier très réglementé. L'éthique d'un auditeur est définie par la profession, on n'invente rien, il faut juste respecter les règles qui ont été pensées, définies par le cabinet et les organes de contrôle », que par les associés : « Il y a peu de place pour l'invention ou l'imagination. (...) Il faut appliquer les règles fixées par le cabinet » (Noël et Krohmer, 2010, p. 92).

La formalisation éthique aligne donc le comportement éthique des salariés sur le seul respect des règles et procédures en vigueur, alors même que l'éthique est ce qui devrait permettre de faire face aux situations inédites, devant lesquelles l'application pure et simple de règles et procédures confine à l'impossible ou à l'invivable. Confrontés à des situations qui ne sont pas prévues dans les documents formalisant l'éthique de l'entreprise, les auditeurs sont invités à contacter le service adéquat afin de connaître et mettre en œuvre la position officielle du cabinet.

La formalisation de l'éthique contraint dès lors les salariés à adopter une position d'obéissance passive. Ils doivent se contenter de connaître et d'appliquer des référentiels normatifs sur lesquels ils n'ont que peu de prise. En effet, les normes et prescriptions qui sont contenues dans les chartes et les codes de bonne conduite ne sont pas, en règle générale, le fruit d'un processus participatif ou concerté mais le résultat de l'expertise d'une catégorie d'acteurs, regroupés dans un service « d'éthique et *compliance* ». Ces acteurs sont présentés comme les seules personnes compétentes dans le domaine. Le fait d'accoler à la notion d'éthique celle de *compliance*, qui désigne le respect des règles et la conformité avec les procédures, est par ailleurs significatif. Ce qui est attendu en matière éthique de la part des salariés est donc l'application de procédures pensées pour eux, en dehors d'eux.

Ainsi la charte d'EADS se présente explicitement dès la première page comme un outil permettant aux salariés de solutionner leurs problèmes éthiques : « *Le Code Éthique d'EADS a été élaboré afin d'aider le personnel à prendre des décisions conformes et éthiques, tout en répondant aux attentes des différentes parties prenantes* ». Cet outil a été élaboré à partir d'une démarche comparative de type « benchmarking » :

« Ce Code s'appuie sur une étude comparative des meilleures pratiques et a bénéficié du support de Philippa Foster Back, Officier de l'Ordre de l'Empire Britannique (OBE), Directeur de l'Institute of Business Ethics, et de François Vincke, Président de la Commission Anti-corruption de la Chambre de Commerce Internationale ».

La formalisation éthique est ainsi fondée sur une conception mécaniste de l'homme dans la mesure où la normativité n'est pas appréhendée comme un besoin naturel et essentiel de l'homme. Cette conception s'apparente en certains points à la philosophie qui a fondé le taylorisme, laquelle suppose qu'il est possible pour un salarié de s'abstenir de penser et d'atteindre une efficacité maximale dans son travail en appliquant strictement des procédures. Ce lien entre l'éthique d'entreprise et ce que nous pourrions désigner comme un néo-taylorisme a déjà été pointé par Le Goff :

« F.W. Taylor appliquait sa méthode à des travaux impliquant la force musculaire et l'habileté manuelle, comme la manutention de gueuses de fonte ou la construction d'un mur de briques. Aujourd'hui, à la différence avec le taylorisme, la mécanique n'est plus considérée comme gestuelle. La "mobilisation de l'intelligence" et celle du "savoir être" sont considérées comme des facteurs clé du développement de la productivité et de la qualité. Mais qu'y-a-t-il au juste de changé par rapport à la représentation machinique du travail humain? (...) Les "états intérieurs", les sensations, les sentiments, les valeurs... sont pris en compte dans cette même logique qui réduit l'homme au travail à une mécanique qu'on pourrait maîtriser et manipuler à loisir » (1999, p. 112).

Certes, il y a des différences notables entre ces deux modes de management, mais au fond, ces deux approches ne participent-elles pas d'une même méconnaissance et négation des besoins fondamentaux de l'homme au travail tels qu'ils sont soulignés dans la philosophie de la vie de Georges Canguilhem ?

3.2. La formalisation éthique, une réduction de la normativité de l'homme au travail

Comme nous l'avons vu dans la première partie de cet article, Canguilhem souligne que le milieu est profondément infidèle à l'idée qu'on s'en fait car il est soumis à des changements constants qu'il est impossible d'anticiper intégralement. Il en est ainsi de tout milieu de vie, dont le milieu de travail. Ce caractère changeant et infidèle du milieu est traduit par le concept de « labilité ».

Littéralement, la labilité désigne la capacité d'un organisme ou d'un milieu de vie à disparaître pour laisser place à quelque chose d'autre. Pour Canguilhem, la constante biologique d'un organisme ne peut jamais être prévue *a priori* avec exactitude. Elle peut simplement être évaluée statistiquement et définie comme valeur *normale a posteriori*. Or l'organisme compense les perturbations de son milieu en adaptant son mode de fonctionnement, car les « lois » qui gouvernent les mécanismes biologiques ne sont pas fixes et uniques, mais elles sont au contraire multiples et se superposent comme autant d'alternatives possibles. Cette multiplicité des lois biologiques est désignée comme « labilité » par Canguilhem.

La labilité caractérise donc tout milieu de travail et dès lors le monde de l'entreprise. Pour vivre en santé, l'homme au travail doit pouvoir conserver cette labilité. La santé d'un salarié se conçoit, ou pour ainsi dire se conquiert, dans les interactions entre un organisme et son milieu, le premier cherchant à modifier le second pour le rendre « vivable ». En cherchant à réduire les conduites des salariés à des procédures stéréotypées, la formalisation éthique ignore cette labilité. Or comme le soulignent Yves Schwartz et Louis Durrive : « *si tout bouge, impossible d'obéir à la lettre, sous peine d'échouer dans la mission qui nous est confiée* » (2009, p. 257).

En ce sens, au-delà des critiques de Jacques Le Goff ou Vincent de Gaulejac considérant la formalisation éthique comme instrument de domination des salariés, le principal reproche à adresser au projet de la formalisation éthique serait qu'il est à la fois impossible et invivable. Il est impossible de standardiser intégralement le monde instable dans lequel l'humain évolue : l'idée d'une anticipation des conduites afin de leur garantir une conformité à

l'éthique est illusoire. Mais, ce projet est également invivable lorsqu'il tend à être mis en œuvre, il ne peut pas fonctionner sans souffrances susceptibles de favoriser le développement de pathologies sociales.

L'homme ne peut jamais s'empêcher de penser, comme il ne peut pas s'empêcher d'arbitrer face à des conflits de normes. Et aucune norme antécédente ne pourra annihiler cette tendance vitale essentielle. Il ne peut s'abstenir de soumettre les normes qu'on lui propose aux exigences de l'activité et de produire ainsi de la singularité et de l'histoire. La « renormalisation » est justement ce mouvement caractéristique de l'activité par lequel le vivant ne subit jamais totalement les contraintes du milieu mais entreprend toujours de les « tordre » partiellement afin d'y marquer son emprise. Cette renormalisation peut prendre différentes formes : réinterprétation, transgression etc. Les travaux développés par Schwartz dans le prolongement de la philosophie de Canguilhem pointent cela :

« S'il est impossible et invivable qu'il y ait stricte répétition, donc exécution, donc mécanisme dans l'agir humain, cela signifie que dans le va-et-vient, il y a une dimension de l'ordre de ce qui n'a pu être pré-pensé, pré-normé, pré-stabilisé » (2009, p. 38).

Enfin l'éthique d'entreprise dans son ambition et dans sa mise en œuvre, laquelle repose largement sur une démarche experte, ne participe-t-elle pas à ce que Franck Martini (2011) décrit comme « un écrasement du point de vue du travail par la logique gestionnaire », laquelle s'infiltrerait dans tous les pores de l'entreprise, y compris dans ce que les salariés doivent penser dans et hors de l'entreprise ?

Conclusion

Notre ambition dans le cadre de cet article était d'interroger l'éthique d'entreprise à partir de l'éclairage de la philosophie de Canguilhem afin de discuter de la conception de l'homme sur laquelle elle est fondée et de pointer son aspect potentiellement dangereux.

Ce projet nous a conduits à expliciter les arguments qui sont utilisés pour justifier l'éthique d'entreprise. Ainsi, nous avons souligné qu'elle est présentée comme un remède aux problèmes affectant l'entreprise depuis la fin des années soixante-dix, remède qui

aurait principalement trois vertus. Il permettrait à l'entreprise d'améliorer sa performance en mobilisant les salariés autour de valeurs fédératrices. Il viserait à soulager la souffrance ressentie par les salariés confrontés à des dilemmes éthiques dans le cadre de leur activité professionnelle. Et il se présenterait comme un instrument de lutte contre la fraude et la corruption.

Dans une démarche critique fondée sur la philosophie du vivant de Canguilhem, nous avons souligné que la prétention de formaliser les valeurs et de les décliner en normes de comportement reposait sur une vision mécaniste de l'homme, négligeant ainsi le ressort essentiel du vivant, à savoir la normativité. Elle témoigne dès lors d'une incompréhension de ce qui constitue la dynamique du vivant, et donc de l'humain, en visant à aligner son mode de fonctionnement sur celui de la machine.

Cela signifie-t-il qu'il est nécessaire d'abandonner l'ambition de formaliser l'éthique d'une entreprise et que tous les dirigeants ou les managers qui ont recours à cet outil de management font erreur ou sont animés d'intentions malhonnêtes comme le suggère la sociologie critique ou certains philosophes (Le Goff, 1999 ; Lipovetsky 1991 ; De Gaulejac 2005) ? Nous ne le pensons pas, la formalisation d'une éthique d'entreprise peut être l'occasion d'une ré-humanisation de l'entreprise à condition que les dirigeants soient conscients des effets potentiellement destructeurs d'une assimilation de l'éthique à un carcan normatif défini pour et sans la participation de ceux qui doivent l'appliquer au quotidien. Vouloir imposer à des salariés un comportement entièrement déterminé par des règles sur lesquelles ils n'auraient aucune prise risque de se traduire à court, moyen ou long terme par des atteintes à la santé des hommes qui font vivre l'organisation.

Une des leçons essentielles qu'il est possible de tirer de l'œuvre de Canguilhem, et de la philosophie de l'activité qui la prolonge, peut se résumer ainsi : « *Se contenter d'appliquer ce que d'autres ont pensé pour vous est pathogène* » (Schwartz et Durrive, 2009, p. 38). Il serait paradoxal que ce qui se présente sous les traits d'un remède à la souffrance au travail, ou à la perte du sens du travail, soit finalement encore plus nocif que ce qu'il entend soigner car engendrant une déshumanisation des milieux de travail.

Références bibliographiques

- ARNSPERGER C. (2009), *Ethique de l'existence post-capitaliste*, Paris, Editions du Cerf.
- BALLET J., DE BRY F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Editions du Seuil.
- BOISTEL P. (2008), « La réputation d'entreprise : un impact majeur pour les ressources de l'entreprise », *Management et avenir*, Vol. 3, n° 17, p. 9-25.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Editions Gallimard.
- CANGUILHEM G. (1947), « Milieu et normes de l'homme au travail », *Les cahiers internationaux de sociologie*, vol. 3, p. 120-136.
- CANGUILHEM G. (1965), *La connaissance de la vie*, Paris, Librairie Vrin, Edition 2006.
- CANGUILHEM G. (1966), *Le normal et le pathologique*, 3^{ème} édition de la thèse de 1943 augmentée des Nouvelles réflexions sur le Normal et le pathologique, Paris, Presses Universitaires de France (1^{ère} édition, 1946).
- CANGUILHEM G. (1985), « Régulation », *Encyclopaedia Universalis*, vol. 15, p. 797-799.
- CANGUILHEM G. (1990), *Qu'est-ce qu'un philosophe en France aujourd'hui ?* Conférence donnée à la Société des amis de Jean Cavailles, Ecole Normale Supérieure Paris.
- CANGUILHEM G. (2013), *Œuvres complètes. Tome 1. Ecrits philosophiques et politiques (1926-1939)*, Paris, Librairie Vrin.
- CHAMARET A. (2007), « Une démarche top-down / bottom-up pour l'évaluation en termes multicritères et multi-acteurs des projets miniers dans l'optique du développement durable. Application sur les mines d'Uranium d'Arlit (Niger) », *Economies and finances*, Université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines.

CLAUDE J.F. (2001), *Le management par les valeurs. L'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens ?* Paris, Editions liaisons.

CLOT Y., MIOSSEC Y. (2011), « Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité », *Le travail humain*, Vol. 4, n° 74, p. 341-363.

DE GAULEJAC V. (2005), *La société malade de la gestion*, Paris, Editions du Seuil.

DION M. (2008), « L'évolution de l'éthique des affaires aux Etats-Unis (1961-2002) : la théorie institutionnelle en action », *Ethique et économique*, Vol. 5, n° 2, p. 1-32.

DURIF F., BINETTE R., FOREST M., VACHON E. (2009), « Un code d'éthique. Oui mais comment ? », *Gestion*, Vol. 34, n° 2, p. 21-29.

FRIEDMANN G. (1946), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard.

GIRARD B. (2008), « A quoi bon l'éthique d'entreprise ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 14, n° 33, p. 157-174.

GIRARD D. (2009), « Conflits de valeur et souffrance au travail », *Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, Vol. 11, n° 2, p. 129-138.

GROUPE ALPHA (2004), « Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social, Etude sur les principales sociétés privées et publiques françaises », Centre d'études économiques et sociales du Groupe.

LAMBERT J. (2008), « Normes vitales, normes pour vivre : l'idée de norme est-elle possible sans celle d'une gestion ? » *Philosophia Scientiae*, Vol. 12, n° 2, p. 141-157.

LE BLANC G. (2002), *Canguilhem et la vie humaine*, Paris, Presses Universitaires de France.

LE GOFF B. (1999), *La Barbarie douce, La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte.

LIPOVETSKY G. (1991), « Les noces de l'éthique et du business », *Le Débat*, n° 67, p. 131-149.

MARTINI F. (2011), « Le "nouveau monde" ou le désajustement entre logique gestionnaire et réalité laborieuse », *Ergologia*, n° 5, p. 147-178.

MERCIER S. (1997), *Une contribution à l'étude de la formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*, Thèse de doctorat, Paris Dauphine.

MERCIER S. (2000), « La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise ? », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, n° 3, p. 101-123.

MERCIER S. (2001), « L'instrumentalisation des valeurs : une ressource stratégique pour l'entreprise ? La démarche du groupe Fournier », *Revue internationale de Gestion*, n° 2, p. 12-18.

MERCIER S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Editions du Seuil.

MESURE H. ET LAURIOL J. (2003), « L'éthique d'entreprise : présentation, bilan et interprétation », *Humanisme et entreprise*, n° 2, p. 65-87.

NOËL C. ET KROHMER C. (2010), « L'éthique est-elle vraiment une compétence clef des auditeurs légaux ? », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 13, Vol. 4, p. 75-100.

PESQUEUX Y. (2007), « L'éthique entre pragmatique et philosophie : le cas de l'éthique des affaires », dans Martinet A. Ch., *Sciences du management. Epistémique, pragmatique et éthique*, Paris, Editions Vuibert.

PESQUEUX Y. ET BIEFNOT Y. (2002), *L'éthique des affaires*, Paris, Editions d'organisation.

ROKEACH M. (1973), *The nature of human values*, New-York, The Free Press.

SCHWARTZ Y. (2000), *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Toulouse, Octarès Editions.

SCHWARTZ Y., DURRIVE L. (2009), *L'activité en dialogues. Entretien sur l'activité humaine*. Toulouse, Octarès Editions.

TROISVALLETS M., DI RUZZA R. (2008), « Canguilhem et les économistes : aux sources des visions régulationnistes », *Ergologia*, n° 0, p. 77-117.

Le management : une question philosophique

Author : Eric Delassus

Categories : Eco

Date : 11 février 2017

ANALYSE : En raison d'une méconnaissance réciproque, la philosophie et le management n'ont pas toujours fait bon ménage. Mais, au lieu de réduire le management à la transmission et l'application mécanique de procès dont la teneur éthique est parfois discutable, il semble préférable d'en faire un objet de réflexion pour qu'il devienne une pratique réfléchie d'un point de vue philosophique, éthique et politique, estime Eric Delassus, agrégé et docteur en Philosophie.

Penser philosophiquement le management n'est pas une tâche facile. La philosophie et le management n'ont pas toujours fait bon ménage, en raison probablement d'une méconnaissance réciproque et, par conséquent, de la perception erronée que ces deux disciplines avaient l'une de l'autre. Pour les philosophes, le management a été trop souvent perçu comme une forme de manipulation, comme une technique s'appliquant à des hommes que l'on gère comme des choses. Pour les managers, et plus généralement le monde de l'entreprise, la philosophie était plutôt considérée comme une activité intellectuelle, peut-être respectable, mais qui reste étrangère au monde du travail et qui ne peut, à la limite, que jouer un rôle de supplément d'âme dans l'univers froid et austère de la gestion et de la production. L'incompréhension qui a longtemps régné entre ces deux univers est décrite avec une très grande justesse par Isabelle Barth et Yann-Hervé Martin :

« Il faut bien avouer que pour de nombreux philosophes, le monde de l'entreprise était considéré comme un univers cynique, peuplé d'individus bornés et soucieux de leur seul profit. Quant aux managers et aux cadres d'entreprises, ils voyaient au mieux dans les philosophes des idéalistes déconnectés du monde réel, de ses contraintes et de ses urgences. » [1]

Ce mur qui a longtemps séparé ces deux mondes, beaucoup se sont, de part et d'autre, attachés à le consolider. Les philosophes ont trop longtemps oublié qu'avant d'être une discipline intellectuelle leur discipline se présente d'abord comme un art de vivre et les managers se sont trop souvent limités à accomplir un travail de gestionnaire prêtant ainsi le flanc aux critiques qui leur étaient adressées.

Aussi, face aux égarements d'un management qui s'est trop souvent réduit lui-même à une technique manipulatrice, il est nécessaire que la philosophie vienne clarifier un certain nombre de

concepts afin de rendre cette pratique plus humaine. Il n'y a donc rien de méprisable à prendre le management comme objet de réflexion et à s'efforcer de le penser de manière critique pour mieux le faire évoluer, comme tente de le faire aujourd'hui un certain nombre de philosophes. Prétendre que ce serait déchoir pour un philosophe de s'intéresser à de telles questions, s'opposerait d'ailleurs à ce que pensaient les anciens pour qui il n'y avait pas d'objet indigne de la philosophie. Ainsi Platon ne fait-il pas dire à Parménide qui répond au jeune Socrate qui lui demande s'il existe une idée de la boue ou du poil :

« C'est que tu es jeune encore, Socrate, (...) et tu n'es pas encore sous la mainmise de la philosophie, au point que cette mainmise un jour s'exercera sur toi (c'est ma conviction), quand aucun de ces objets ne sera déprécié à tes yeux. Pour le moment, tu as encore égard aux opinions des hommes ; ainsi le veut ton âge. » [2]

Réponse qui fait d'ailleurs écho à l'anecdote que raconte Aristote dans *Les parties des animaux* au sujet du philosophe Héraclite :

« Il faut retenir le propos que tint, dit-on, Héraclite à des visiteurs étrangers qui au moment d'entrer s'arrêtèrent en le voyant se chauffer devant son fourneau ; il les invita, en effet, à entrer sans crainte en disant que là aussi il y avait des dieux. On doit, de même, aborder sans dégoût l'examen de chaque animal avec la conviction que chacun réalise sa part de nature et de beauté. » [3]

Prétendre qu'« il y a des dieux aussi dans la cuisine », signifie qu'aucun objet ne doit être rejeté par la pensée et pour la pensée et que c'est précisément en pensant ces objets que l'on découvre ou que l'on révèle ce qu'ils ont en eux de divin, ou, si l'on considère que l'homme peut être un dieu pour l'homme, ce qu'ils ont de profondément humain. N'oublions pas d'ailleurs que parmi les anciens, certains n'ont pas hésité à traiter de questions qui relèveraient aujourd'hui de ce que l'on désigne par le vocable de « management ». C'est ce que fait pertinemment remarquer Ghislain Deslandes dans son dernier livre : *Critique de la condition managériale* [4], lorsqu'il se réfère à Xénophon qui, dans son *Économique* [5], traite, en faisant dialoguer Socrate et Critobule, la question de la bonne gestion d'un domaine. Philosopher, c'est aussi « mettre les mains – ainsi que l'esprit – dans le cambouis », c'est-à-dire s'intéresser aux problèmes que les êtres humains rencontrent quotidiennement pour tenter de leur apporter une solution par un travail de réflexion précis et rigoureux. Comme l'écrivent Isabelle Barth et Yann-Hervé Martin :

« On ne saurait prétendre penser le monde quand on snobe ses ressources élémentaires. » [6]

La philosophie ne peut par conséquent se limiter à sa dimension théorique qui comme l'écrit Heinz

Wismann « vise la connaissance de la réalité en général [7] », elle a aussi à cultiver une dimension pratique au sujet de laquelle le même Heinz Wismann écrit qu'elle « privilégie l'intelligence des réalités humaines [8] ».

On pourrait d'ailleurs, sur ce point, ajouter avec Georges Canguilhem, que la philosophie n'est jamais autant elle-même que lorsqu'elle s'attache à comprendre ce qui, en apparence, lui est étranger :

« La philosophie est une réflexion pour qui toute matière étrangère est bonne, et nous dirions volontiers pour qui toute bonne matière est étrangère [9] »

Si la philosophie se réduisait à une pure activité intellectuelle ne daignant pas répondre aux difficultés concrètes auxquelles les hommes sont confrontés chaque jour, elle ne vaudrait pas une heure de peine. Fort heureusement, il est aussi des philosophes qui ne méprisent pas la vie et qui, comme André Comte-Sponville, considèrent que philosopher, c'est principalement penser sa vie pour mieux vivre sa pensée [10].

Si, comme l'a affirmé Pierre Hadot en renouant avec la tradition antique, la philosophie est une manière de vivre [11], elle doit nécessairement s'intéresser à tout ce qui fait la vie humaine. La vie des hommes au travail, la manière de les orienter, de les diriger ou de les motiver à l'intérieur même des organisations dans lesquelles ils sont à l'œuvre ne peut donc qu'être un objet pour la pensée philosophique.

Aussi, n'y a-t-il rien d'incongru à vouloir faire philosopher les managers. Il s'agit de rendre une pratique vivante en la pensant, de la penser pour la faire vivre. Au lieu de réduire le management et son enseignement à la transmission et l'application mécanique de procès dont la teneur éthique est parfois discutable, au lieu de réduire les travailleurs à des objets au nom d'une efficacité qui n'est d'ailleurs pas toujours – voire rarement – au rendez-vous, il nous a semblé préférable d'en faire un objet de réflexion pour qu'il devienne une pratique réfléchie en tentant de concilier sa dimension humaine et les exigences d'efficacité auxquelles doit nécessairement répondre le bon fonctionnement d'une organisation. Le management ne repose pas uniquement sur des données objectives, il ne consiste pas en un ensemble de techniques fondées sur un savoir scientifique. Dans la mesure où il concerne l'organisation de la vie d'une entreprise ou d'une administration, il concerne avant tout les rapports humains. Il n'y a donc pas de management neutre et tout choix en la matière est porteur d'un *éthos* plus ou moins conscient, plus ou moins explicite dans l'esprit de ceux qui adoptent telle ou telle option stratégique. Il y a donc incontestablement une dimension éthique du management et celle-ci demande à être interrogée. Cet intérêt de la philosophie pour le management présente aussi une dimension politique, car critiquer un certain type de management, questionner son approche essentiellement technique, cela peut aussi avoir pour conséquence la remise en question d'un certain type de société et des rapports de production qu'elle implique.

C'est pourquoi nous considérons comme essentiel de s'inscrire dans ce courant qui s'efforce aujourd'hui d'introduire la philosophie dans la formation des managers, tant dans la formation initiale, que dans le cadre de la formation permanente de managers déjà en activité. Réfléchir philosophiquement sur ce qu'est ou ce que devrait être le management, faire du management une question philosophique, ne peut que contribuer à donner ou redonner du sens à une pratique qui est parfois vécue comme source de souffrance, tant pour ceux qui l'exercent que pour ceux sur qui elle s'exerce. Cela pourrait peut-être contribuer à faire évoluer les choses afin de faire sortir le management du champ des techniques dans lequel il a été trop longtemps confiné pour en faire une véritable discipline morale et politique.

[1] Isabelle Barth et Yann-Hervé Martin, *Le manager et le philosophe*, Le passeur, 2014, p.5.

[2] Platon, *Le Parménide*, in *Œuvres complètes*, Tome II, Bibliothèque de La Pléiade, Paris, Gallimard, 1950, p. 199.

[3] Aristote, *Les parties des animaux*, 645A, traduction Pierre Louls, Éditions Budé, 1956, p. 18.

[4] Ghislain Deslandes, *Critique de la condition managériale*, PUF, 2016.

[5] Xénophon, *Économique*, Les belles Lettres, 2008.

[6] Isabelle Barth et Yann-Hervé Martin, *Le manager et le philosophe*, *op. cit.*, p. 10.

[7] Heinz Wismann, Préface au livre de Flora Bernard *Manager avec les philosophes*, Dunod, 2016.

[8] *Ibid.*

[9] Georges Canguilhem, *Le normal et le pathologique*, PUF, Collection « Quadrige », 2005, p. 7.

[10] « Penser sa vie, donc, et vivre sa pensée : la philosophie est ce chemin ou n'est rien. », André Comte-Sponville, *Une éducation philosophique*, PUF, 1989, p. 12.

[11] Pierre Hadot, *La philosophie comme manière de vivre*, Albin Michel, 2001.

Petite philosophie du management

Jean Robelin

DANS **ACTUEL MARX** 2012/1 (n° 51), PAGES 134 À 149

ARTICLE

Dans un article traitant du manager comme d'une des figures centrales de notre temps, Dirk Baecker n'hésite pas à présenter son personnage comme un héritier « du moderne *aufklärer* »^[1]. Certes, il n'est pas un « intellectuel sur le marché des opinions », plutôt un « carriériste sur le marché des places »^[2]. Mais, comme le savant ou l'intellectuel, il vise « l'optimisation ». Le définir, c'est se demander comment il est capable de « s'incruster, avec son diagnostic de déficit et de suboptimalité, dans les rapports sociaux avec tant de succès et d'améliorer ces rapports avec tant de succès »^[3]. Le manager est en effet celui qui améliore sans cesse la production, traque les déficits de productivité et les défauts d'organisation de son entreprise : c'est l'homme de l'efficacité productive. Si l'homme des Lumières vise l'amélioration de la société par le progrès de la raison, le manager hérite légitimement de sa fonction, car il est l'homme de la rationalité productive.

1

Encore faudrait-il que l'efficacité productive à tout prix soit un objectif socialement rationnel et que le manager l'obtienne par des moyens socialement rationnels. Baecker répond à cette objection par un argument historique : « L'histoire des succès du management comme profession nouvelle née au XIX^e siècle va de pair avec l'histoire des succès de l'élévation du bien-être humain... »^[4]. En admettant que cette histoire rétrospective soit vraie, est-ce toujours le cas ? L'argument se fonde sur la vision du manager capitaine d'industrie, que l'on voit s'accomplir durant les Trente glorieuses, quand les grandes firmes industrielles semblaient remplir des fonctions

2

sociales universelles par la satisfaction de besoins sociaux généraux. L'image utilisée par Baecker, c'est celle que Charles Wilson, le PDG de General Motors, que l'on appelait « Engine Charlie », en donna quand, lors de son audition au sénat pour devenir secrétaire à la Défense, il lança sa fameuse réponse à un sénateur qui le questionnait sur un possible conflit d'intérêts entre l'État et General Motors : « Je ne peux pas en concevoir, car, pendant des années, j'ai pensé que ce qui était bon pour le pays était bon pour General Motors, et réciproquement. La différence n'existe pas. Notre compagnie est trop grosse, elle va de pair avec le bien-être du pays »^[5]. Ce que voulait dire « Charlie bagnole », ce n'est pas que les intérêts du pays sont manipulables par General Motors, mais que l'hégémonie économique des grandes firmes est liée à leur fonction sociale et que cette jonction définit une hégémonie politique légitime.

LA LUTTE DES CLASSES N'EXISTE ÉVIDEMMENT PAS

Cette image est-elle encore valable ? La réponse est clairement non. La domination du capitalisme financier signifie qu'on ne peut absolument plus assimiler la rentabilité de l'entreprise à l'universalité de son rôle social. Le capitalisme financier et son nominalisme du bien commun, réduit à la résultante des intérêts particuliers présents sur les divers marchés, donnent à lire la vérité du manager. Celui-ci n'est plus que l'homme d'un projet particulier, celui du profit des actionnaires. Le manager opère les ajustements nécessaires pour garantir la rentabilité. Or, on le sait, la variable d'ajustement, c'est le travail. La fonction centrale du management est donc bien désormais la gestion des « ressources humaines ». Ce que j'entends montrer, c'est que cette fonction de représentant du capital financier implique que le management actuel soit une réponse violente aux exigences d'autonomie du travail nées dans le sillage de la crise du fordisme. *L'aufklärer* se réduit à incarner l'exploitation de la force de travail et à promouvoir une fausse définition de la liberté du travailleur comme entrepreneur de soi.

3

Le manager traditionnel, c'est-à-dire le capitaine d'industrie, augmente l'intensité et la productivité du travail, baisse au besoin les salaires et donc diminue les coûts de production des biens pour élargir le marché^[6]. En termes marxistes, c'est l'homme qui lutte contre la baisse tendancielle du taux de profit – y compris, quand la conjoncture s'y prête, en augmentant les salaires et en transformant les besoins de la force de travail, comme Ford a pu le faire. En termes néo-ricardiens, c'est l'homme de la production pour la production, de la production de marchandises au moyen de marchandises, de la

4

production de nouveaux moyens de production pour assurer la reproduction élargie du capital dominé par le capital industriel. Cette image est archéologique. Le manager est désormais, non plus l'homme de l'investissement productif, mais celui qui extrait le profit des actionnaires, qui assure la reproduction du capital financier et donc sa circulation autonome et spéculative. Pour l'essentiel, le manager n'est plus un technicien de l'organisation ; il est d'abord celui qui transforme de l'épargne en capital et qui en assure la rentabilité. Ce rôle économique contredit en fait son rôle technique. Comme nous allons le voir, le passage de l'un à l'autre s'est opéré à travers la réponse managériale aux luttes du travail pour l'autonomie.

Les modes de production post-fordiens, que l'on peut désigner par commodité du nom de « toyotisme », ont impliqué de fait une certaine démocratisation dans le travail, pouvant aller jusqu'au *self-management* et à la formation ou à la reconnaissance d'expertises spécifiques dans le travail. À la déqualification et à la parcellisation systématiques de l'OST a succédé une polyvalence minimale permettant de faire face, comme l'avait alors souligné Gilbert de Tersac^[7], à l'imprévisibilité des situations et à la variabilité du processus de travail. Au contrôle et à la détermination *a priori* de la tâche, succède l'adaptation, la capacité de rectification, la séparation d'interventions discontinues mais capables de maintenir et de corriger la continuité du processus productif. Au lieu, en somme, d'être commandé de leur état initial vers leur résultat, le processus productif et l'activité des individus sont organisés à partir de leur finalité, de façon que l'initiative individuelle soit capable de réguler le processus en fonction de sa fin par une adaptation continue. Chaque travailleur apparaît comme fournissant des prestations discontinues, une série de services productifs, que l'équipe répartit de façon à assurer une continuité qui ne peut être que collective. La fonction des équipes de travail serait ainsi de distribuer ces services, qu'elle gèrerait de façon autonome au sein de leur finalisation. Ce n'est plus la productivité individuelle du travailleur qui est la clé de la rentabilité, mais une productivité collective qui cesse de reposer sur le savoir élémentaire d'opérations simples d'exécution pour dépendre d'un savoir social plus général. D'où, par exemple, l'accès des exécutants à la salle de commande dans certaines usines, décrites également par Tersac. Mais la rentabilité dépend aussi, du même coup, de l'adhésion du travailleur au travail.

Alors que l'OST tendait à standardiser l'habileté pour la retirer au travailleur, le toyotisme cherche, au contraire, à la récupérer et, par là même, à en maintenir la spécificité. C'est ainsi que le manager américain Paul Cook explicitait le lien entre cette tendance, la requalification et l'autonomie du

travail^[8]. Le premier aspect qu'il souligne est la nécessité, pour le management, en particulier dans les secteurs de pointe, d'obtenir de l'innovation, donc de réclamer les informations nécessaires, ce qui suppose la polyvalence des travailleurs et la diversification de leurs compétences. Le deuxième aspect, selon lui, est que toute invention scientifique ou technologique ne peut être exploitée que par la mise au point d'un schéma de reproduction, qui suppose justement la récupération de l'habileté du travail. À cet égard, le travail joue le rôle d'un véritable conseil du capital, quelle qu'en soit la forme institutionnelle.

Les critiques du toyotisme n'ont pas manqué de souligner que la rupture avec l'OST était en fait probablement moindre que dans les fantasmes officiels : il s'agit toujours d'augmenter le rendement du travailleur autour d'opérations simples, la recomposition du travail se réduisant souvent à une rotation entre quelques-unes de ces tâches. On a également souligné qu'un des effets de cette recomposition était d'enlever au travailleur la possibilité de s'octroyer un peu de temps libre pendant le travail grâce à la coopération. Surtout, on a relevé que le groupe (le travail) ou les divers cercles de qualité qui l'escortent n'ont rien de principes antihiérarchiques, mais apparaissent, au contraire, en particulier au Japon, comme des modes de subordination du travail^[9]. De ces observations, on a pu conclure que les pratiques démocratiques du toyotisme avaient pour conséquence la réduction de l'autonomie du travail au rôle de conseil du capital. En effet, cette autonomie est moins de décision que de répartition des tâches, lesquelles restent en fait codifiées par des procédures entre lesquelles les travailleurs choisissent en fonction des circonstances. Dès lors, on peut suivre G. De Tersac, lorsqu'il décrit les systèmes experts qui tentent de capter le savoir-faire (des exécutants pour régler leurs interventions par des schémas d'exécution qui les insèrent dans le schéma d'ensemble du procès de travail). On soulignera enfin que les équipes de travail et les formes de consultation qui les accompagnent ont été une arme contre les unions syndicales, dont elles ont rogné l'influence, en particulier aux USA, comme le soulignait Lowell Turner^[10]. Toutefois, Turner lui-même soulignait que ces modes de production avaient fait éclater la structure extrêmement hiérarchique du management et diminué les écarts hiérarchiques dans le travail et, surtout, qu'ils ne fonctionnaient bien que si le management acceptait une certaine cogestion en y intégrant les syndicats. Sans des avantages internes, on ne comprendrait d'ailleurs pas que ces modèles aient été généralement relativement bien acceptés. Ces adaptations représentaient les concessions nécessaires des entreprises, dans une situation où la revendication d'autonomie dans le travail coïncidait, après 1968, avec la

montée en puissance politique des mouvements sociaux. C'était l'époque où un cadre de chez Fiat demandait aux travailleurs s'ils voulaient bien faire ceci ou cela.

On ne saurait donc nier que ces formes de production introduisent une certaine autonomie étrangère à l'OST et une nouvelle forme d'exercice de l'autorité. Tout se passe comme si la rationalité de l'entreprise toyotiste consistait en une sorte de ruse hégélienne de la raison, l'entreprise ne pouvant planifier ses activités qu'en abandonnant cette planification à l'autonomie et à la coordination interne de ses unités. La nécessité sociale se réaliserait ainsi à travers une relative liberté du travail. Mais il ne s'agit pas d'une rationalité inconsciente, objective parce qu'automatique, puisque cette relative liberté, qui en fait conduit à l'adaptation aux exigences du marché, est organisée et finalisée. Le dépassement hégélien de la nécessité par la liberté, qui s'opère dans la logique hégélienne par la finalisation, se trouve ainsi renversé : la liberté de l'équipe se trouve finalisée par la nécessité du marché, par la contrainte. Car la production n'est pas simplement finalisée techniquement ; elle l'est également vers ses conditions sociales de productivité imposées par le marché. D'où la confrontation la plus directe possible des unités de production avec les normes de productivité, donc avec le marché qui les impose. D'où aussi leur mise en concurrence interne, leur séparation et une indépendance qui les place directement face à la concurrence et à la flexibilité du travail. D'où encore l'externalisation de secteurs de production ou de services, regroupés ensuite, le cas échéant, en réseaux d'entreprises. On passe ainsi d'une contrainte ouverte par dévalorisation du travail à une contrainte implicite qui se donne en obligation impersonnelle et qui doit être acceptée des travailleurs.

Ce large consensus semblait obtenu tant par les formes de responsabilisation que par les formes de consultation qui, à travers les cercles de qualité ou les réunions d'équipe, étaient censées viser l'amélioration des méthodes et des produits et qui étaient, en somme, la version managériale des conseils ouvriers. Mais il était aussi obtenu par les diverses formes de contractualisation des objectifs ou par la prétendue éthique d'entreprise. Ces années ont vu fleurir les contrats de toute sorte : contrats d'objectifs, de participation, de qualité. Ces contrats étaient souvent, au plan juridique, des pseudo-contrats, mais ils s'intégraient de fait au règlement de l'entreprise. À travers cette imposition et/ou négociation des normes, à travers leur gestion décentralisée dans l'équipe, se met en place une finalisation avec sanction immanente qui se substitue en somme au contrôle *a priori* du fordisme. La finalisation du travail par les objectifs de marché apparaît clairement dans la

gestion à flux tendu des stocks ou dans la subordination de la production à ce qu'on pourrait appeler les différences indifférentes de la consommation : la prétendue personnalisation des voitures par l'introduction d'un jeu d'options, donc d'une demande artificiellement diversifiée à laquelle la production doit répondre.

On a souvent interprété ces phénomènes en y voyant une logique du moindre coût organisationnel, toute organisation tendant à privilégier une sanction interne moins coûteuse qu'un contrôle externe et privilégiant la décentralisation, sauf quand la coopération est moins coûteuse. Mais ce *small is beautiful* apparaît en fait d'abord comme un rapport politique à la force de travail dont il s'agit d'obtenir de la productivité, donc comme un mode de direction du travail. Si l'usine fordiste instaure la coopération en détenant et en concentrant des compétences et des moyens, la possession directe est désormais moins importante que la capacité de mobilisation, comme en témoignent l'externalisation de services ou de fonctions et les phénomènes de sous-traitance. La mobilisation de la main d'œuvre apparaît comme essentielle, comme en témoigne la mise en avant des motivations. Au Japon, le consensus a été indéniable. Cette finalisation générale du travail dans l'entreprise et dans la vie sociale passe par la reconnaissance d'une sphère d'autonomie au travail, mais aussi par la canalisation et la limitation de cette autonomie. Aussi comporte-t-elle des modes de subordination comme l'usage de cette forme contre les syndicats, aux USA, ou la réduction de l'autonomie des organes d'expression des équipes de travail au rôle d'appendice d'une représentation totalement aux ordres, comme au Japon, où le chef d'équipe est souvent membre d'un syndicat « maison ». Dès lors, se trouverait vérifié le diagnostic de Dahrendorf^[1], qui annonçait la disparition de toute force sociale luttant pour la liberté, la fin de la valeur libératrice du travail, ou les implications que tire Tersac, pour qui l'instauration d'une relative démocratie dans le procès de production suffit à désarmer la puissance revendicatrice du travail et, par là, toute sphère d'extériorité sociale à valeur libératrice.

Toutefois, cette vision est trop simple, dans la mesure où l'on a assisté à un mouvement exactement inverse en Allemagne, comme le relève Turner. Les organismes de représentation ouvrière développés par la législation d'après-guerre retrouvent leur fonction d'autonomie et d'expertise à partir du moment où les syndicats s'appuient sur eux pour anticiper la refonte du procès de travail et – au lieu de bloquer sa transformation, comme aux USA – s'appuyer sur l'innovation afin de développer leur propre conception du procès de production et acquérir par là un pouvoir de décision dans le management et de marchandage salarial, qu'IG Metall a incarné par la

négociation des conditions et de l'organisation du travail. Cette fonction d'autonomie, les conseils la retrouvent parce qu'ils sont liés aux équipes de travail. À l'inverse, ce sont ces fonctions qui ont largement autonomisé les équipes de travail, comme Turner le souligne^[12], en bloquant leur intégration pure et simple dans une représentation maison. Au total, les équipes ont donc investi toutes sortes de décisions, depuis l'innovation technologique jusqu'au recyclage de la force de travail, voire à la politique de licenciement des entreprises, que la législation allemande limitait, d'ailleurs. On pourrait se demander si cette puissance à l'intérieur de l'entreprise ne crée pas une coupure entre les travailleurs endogènes, protégés, et les isolés. Mais cette coupure, qui existe partout, n'a jamais pu être résorbée par les syndicats et il semble que la structure des équipes ait au moins permis aux syndicats de regrouper le travail au sein de réseaux d'entreprises ou entre des entreprises centrales et des sous-traitants. Certes, ce sont les syndicats qui centralisent leur expression, en s'en servant comme masse de manœuvre dans les négociations ; mais il ne fait aucun doute que, contraints d'être responsables devant eux, les syndicats allemands en ont tiré une puissance de conflit et de négociation inégalée dans le monde occidental. D'ailleurs, ce sont eux qui ont le mieux tenu le coup face à la crise et à la pression du chômage, jusqu'à la déferlante de la globalisation au tournant du millénaire. Or, on ne peut pas ne pas lier ce constat au fait qu'ils ont pris l'initiative de la lutte pour l'innovation technologique, et donc d'une véritable critique pratique du travail. Le rapport avec le travail est donc directement un rapport politique, non une logique d'organisation. Ce qui s'est transformé essentiellement, ce n'est pas l'échelle de l'entreprise, sa centralisation ou sa capacité d'alliance, mais c'est d'abord la modalité d'insertion du travail (la subsumption réelle de Marx^[13]), qui passe désormais par des formes de participation directe des travailleurs, mais qui est passée du contrôle planifié du fordisme à la finalisation de la contrainte sociale sur la production. Les instances de négociation, les organisations comme les conventions, apparaissent alors comme autant de modes de dictation de cette contrainte sociale sous la forme d'une communauté, comme des instances de formation d'un consensus où les rapports sociaux et leur caractère politique se disent comme interindividuels. Si la normalisation était une intériorisation des normes par les agents sociaux, une sorte d'ingestion, la finalisation de ce moment historique suppose bien plutôt que le travailleur dise les normes comme extérieures, qu'il se trouve en somme inclus dans un langage social qui le domine. Il me semble que ce changement comporte nécessairement un retour de la souveraineté comme un garant qui façonne, concentre et réescompte les modes de finalisation issus de la production.

LA LOGIQUE DES INJONCTIONS PARADOXALES

Mais le deuxième moment de la subordination du travailleur repose sur la concurrence. C'en est le moment anthropologique. La version préhistorique en est le bureau paysager qui permet à Bouygues de casser en un an la solidarité de la rédaction de TFI, au moment de sa privatisation, en retirant toute intimité au travail et en plaçant chacun sous le contrôle de tous les autres. Ce qui montre que la solidarité s'exerce en fait sur la reconnaissance de l'individualité ou pour sentir le souffre, que le libre développement de chacun est bien la condition du libre développement de tous, pour parler comme le *manifeste*. À l'inverse, le contrôle universel renvoie chacun à son isolement en le mettant en concurrence avec les autres et en instaurant la défiance systématique : anthropologie hobbesienne où la défiance est préventive et où la concurrence s'oppose à la coopération. Le management est une rupture du collectif de travail. La coopération ne doit se faire qu'à partir du conflit latent.

12

La mise en concurrence permet de contraindre chaque travailleur à se prescrire ses propres normes et de décréter son auto-exploitation parce qu'il se trouve contraint par les autres. Il s'agit d'un mécanisme proche du dilemme du prisonnier, où celui-ci a intérêt à la défection ; ici, il a intérêt à la surenchère. C'est le cas des techniques de *personal business commitment*, où l'on demande à chacun de se prescrire à lui-même un plan de travail avant de mettre tous ces plans en concurrence. Contraindre à être le mieux-disant sur ses projets, pour un universitaire, cela donnerait : « si Robelin s'engage sur trois articles par an, mais si xx s'engage sur quatre, il ne reste plus à Robelin qu'à en annoncer cinq ». Évidemment, il s'agit aussi d'une technique de culpabilisation, puisqu'ensuite on rendra les individus responsables de leur propre échec : ils n'ont pas tenu leur engagement. La finalisation est encore ici contrainte, à cause de la concurrence. Le choix est induit, mais son caractère volontaire devient la base d'une interpellation en responsabilité. Contraindre au libre choix de son auto-exploitation, voilà le secret.

13

Ce moment de la concurrence est un moment spéculaire, on peut dire spéculatif : chacun essaie en fait de prévenir la réponse de l'autre, donc surenchérit *a priori* pour ne pas être distancé. La contrainte s'exerce sur le choix à travers le choix supposé de l'autre. Ici encore, l'anthropologie hobbesienne de la défiance joue à plein. On remarquera que cela complète l'arsenal du contrat évoqué ci-dessus. Il s'agit de transformer l'ensemble des rapports sociaux en transaction, en pseudo donnant-donnant, dans des conditions inégales où le salarié est obligé de surenchérir. Si la philosophie

14

nous a souvent dit que la liberté, c'est le choix, ici, le choix est contraint par la dépendance salariale. Il faut bien que le salarié se vende à un employeur qui n'est pas obligé d'acheter. Du moins, l'un a le temps devant lui que l'autre n'a pas. Bien évidemment, l'équipe semble suspendre la concurrence, et nous avons vu que ce fut la base du pouvoir de marchandage d'IG Metall dans les années 1990. Dans les travaux plus qualifiés, il est souvent difficile de réduire l'autonomie de l'équipe. On a donc mis les équipes en concurrence entre elles. Bouygues a pu ainsi organiser sa production en petites unités, responsables d'objectifs fixés en situation de concurrence entre les équipes, pour ensuite laisser ces dernières totalement maîtresses des moyens d'y parvenir, avec bien sûr le codicille que celles qui n'y parvenaient pas étaient virées. Ce fut aussi la stratégie de Continental, qui mit en concurrence les sites de production pour baisser les salaires.

Cela conduit à un troisième aspect, la domestication de l'autonomie du travail par l'obligation de faire face à des contraintes non fixées par les travailleurs eux-mêmes. C'est à l'équipe de se débrouiller pour remplir les objectifs, avec les moyens dont elle dispose. Contrairement à une vision répandue, le management n'est pas le lieu où se traitent les problèmes. C'est lui qui les crée et c'est au travail de les résoudre. À la finalisation directe de la production par le marché succède la finalisation de leur activité par les agents sociaux eux-mêmes, de façon à s'adapter à des contraintes financières, techniques et sociales antécédentes. Il s'agit par là d'induire une transformation par les agents eux-mêmes des représentations qu'ils se font de leur travail, en les contraignant à se débrouiller par eux-mêmes pour faire face à ces contraintes antécédentes. C'est là le ressort de la contrainte au projet. Le projet est à la fois la dépendance devant des objectifs à atteindre (dans certaines entreprises, l'envoi d'une lettre recommandée est automatique quand les objectifs ne sont pas atteints) et c'est le rapport de dépendance subjectif, la culpabilisation : si vous ne les atteignez pas, c'est que vous êtes mauvais et que l'on doit vous virer. Retourner la leçon de Foucault : fluidifier la domination, non pour transformer les rapports de pouvoir, mais pour la rendre invisible^[14]. Un exemple en serait les modes de gestion par l'autonomie introduits en particulier dans l'assistance publique, où, les contraintes budgétaires étant posées, les établissements et équipes sont censés se débrouiller pour atteindre les objectifs qu'ils doivent se fixer : les changements d'organisation doivent alors correspondre à des changements de représentation des agents eux-mêmes, qui apprennent, si l'on peut dire, à ne pas réclamer des moyens supplémentaires, mais à se diviser eux-mêmes en quatre pour exécuter leurs tâches.

Changer les représentations signifie se faire le point de référence des contraintes de la production comme du marché du travail. Gérer le chaos du marché, ses contradictions pour les finaliser, grâce à des compétences latérales comme la capacité à gérer les relations sociales ou à communiquer. Il faut changer l'impuissance en activisme, comme dit Bröckling^[15]. Ce mode de mobilisation est fictif, la stimulation devient simulation. L'entrepreneur de sa propre force de travail devient le substitut de la puissance collective du travail qui se constitue dans les organes de démocratie directe, comme les équipes. C'est ce jeu entre stimulation et simulation qui définit le vivre. Produire une spontanéité, pratiquer la dépendance en la disant comme liberté, voilà le fin du fin des relations sociales, et cela parce que cette dépendance est la seule solution à la précarité universalisée du travail, que soulignait il y a peu madame Parisot pour la naturaliser : en substance, tout est précaire, le travail comme l'amour. Comment présenter la précarité, la flexibilité, la menace permanente d'exclusion, la pression, le stress comme des valeurs sociales...? Modifier la perception de la réalité, c'est modifier la réalité elle-même.

La réduction de l'autonomie du travail conduit alors à retourner la finalisation des activités en contrainte antécédente, en particulier financière, qui doit régir l'activité collective des individus : le contrôle *a priori* est rétabli sous de nouvelles formes. Ce rétablissement d'une contrainte, non plus finalisée, mais bel et bien antécédente est, me semble-t-il, largement porté par l'utilisation des moyens télématiques comme instruments de contrôle, d'abord de rattachement des cadres aux entreprises dont ils dépendent – parce qu'ils y sont reliés jour et nuit par le téléphone portable et l'ordinateur de même nom –, ensuite de contrôle du rendement, dont les chiffres s'affichent en temps réel sur les bureaux des dirigeants. Dans les centres d'appel, on peut contrôler exactement le temps que chaque opérateur passe avec chaque client. L'apparence contractuelle est désormais dissoute, comme le montrent les incidents graves allant jusqu'au suicide de cadres jusqu'ici plutôt protégés. Ce retour de la contrainte directe se lit dans le retour du management par la peur, dont France Télécom est le symbole, si l'on en croit ce témoignage : « Un management par la terreur. Nous sommes obligés de demander la permission à notre responsable pour aller aux toilettes. Si le temps de pause dépasse une minute, nous devons fournir une explication écrite. Les demandes de congés restent sans réponse. Ces humiliations sont quotidiennes, notamment pour les collègues de plus de 50 ans qui ont accepté ces fameuses mutations, sur des postes inférieurs, pour le bien de l'entreprise »^[16].

Le management a donc d'abord réalisé l'économie de temps dans l'enchaînement des tâches, par la gestion à flux tendu et la coordination informatique des procès de production. La gestion en temps réel, la mise en simultanéité des procès de production dans des lieux différents, donc le triomphe de la simultanéité sur la succession dans le raccord des flux, font du manager l'équivalent du Dieu newtonien, dont l'attraction agit simultanément partout. Il réalise maintenant l'économie de temps de travail par le contrôle informatique du travailleur. Il apparaît ainsi comme le meilleur tenant de la théorie marxiste de la valeur comme incarnation du temps de travail, dont on a dit tant de mal : réduire la production de tout bien, de tout service, au travail socialement nécessaire comme temps minimum, et ce par l'économie de temps^[17]. Augmentation de l'intensité du travail, compression du temps de production : telles sont les voies du management par la terreur déjà évoqué. Au-delà du récent accord augmentant les heures de travail et diminuant les pauses, chez Fiat, on verra, dans le récit accablant de Florence Aubenas, *Les Quais de Ouistreham*^[18], comment la concurrence des entreprises de nettoyage amène à diminuer le temps nécessaire à la tâche, au point de contraindre les employées à faire des heures supplémentaires non payées pour la terminer.

La simultanéité apparaît comme un des modes de pression les plus redoutables, en particulier sur les cadres. Manger en tapant ses mails, répondre au téléphone en conduisant, faire plusieurs activités en même temps, donc : tout cela apparaît comme une nouvelle forme de contrôle du temps. La vie est ainsi soumise au travail : la simultanéité du travail et du repas est, ici encore, permise par l'ordinateur. Pour le relationnel, le buffet permet de nouer des contacts, de discuter de contrats, tout en ingérant. L'activité parallèle signifie que la totalité de la vie est transformée en activité. C'est le sens véritable du triomphe de l'exercice, sur lequel vaticine Sloterdijk dans *Tu dois changer ta vie*^[19]. Le loisir même ou la culture devient un simple soutien de l'activité : le livre lu que l'on écoute tout en conduisant pour aller d'un client à l'autre. L'accélération ne suffit plus comme schéma de mise en action de la force de travail, malgré Harmut Rosa^[20], car elle culmine, non dans la vitesse d'exécution, mais dans la simultanéité, dans la synchronie. Avec la scission des désirs, nous tenons là un des aspects de la formation des personnalités kaléidoscopiques actuelles. Tout cela n'est qu'une forme d'exploitation, comme dit Geissler, dans le livre déjà cité, qui examine la figure du simultanésateur, si j'ose traduire ainsi : il s'agit de « surtravail par les activités collatérales »^[21].

Cet arsenal a pour conséquence de mettre le travail en situation de précarité généralisée. Le management actuel est mû par une contradiction entre sa mythologie, qui consiste à prétendre à la recherche des meilleurs, et sa pratique, qui consiste à soutenir que tout homme est substituable, que l'acte de travail se réduit à du traitement d'information, ce qui correspond au remplacement du savoir par des compétences, en fait calquées sur celles de l'intelligence artificielle. D'où les tentatives de réduction du travail qualifié même à l'application de protocoles. 20

La justification officielle de cette précarisation invoque la fluidification des rigidités. Il s'agit encore d'une mythologie absurde, car les pratiques du management rigidifient massivement les tâches, ne serait-ce qu'en réclamant une justification permanente du travailleur, qui le place en position de culpabilité. On passe plus de temps à justifier ce qu'on fait qu'à le faire. Un vendeur de vêtements professionnels pour les métiers de bouche doit rendre compte tous les soirs de ses visites, de ses ventes, et faire un bilan général en fin de semaine, c'est-à-dire faire deux fois le même bilan. Ce type de démarche est appliqué dans la fonction publique : les instituteurs – pardon, les professeurs des écoles – doivent produire de longues justifications de leurs activités dans le jargon officiel de la pédagogie, ce qui est une façon de produire un conformisme idéologique du métier et de dessaisir l'individu de son propre travail. Le management produit du suboptimal, loin de le supprimer, dans ce qui est une politique de l'économie. 21

Dès 1929, un des fondateurs de la théorie du management, Erich Gutenberg, voyait le manager comme quelqu'un qui tente de lever les obstacles venus du poids de l'organisation, mais qui, du coup, en fait parfois purement et simplement abstraction^[22]. En réalité, le manager reporte sur ses subordonnés les contraintes d'organisation, de sorte que le fait de devoir les traiter les oblige à changer leur point de vue sur leur travail. C'est là une des fonctions essentielles de la mise en précarité : remerciez le Ciel et le DRH de ne pas vous avoir déjà virés ! Cette précarisation s'exerce dans le procès de travail lui-même, par exemple quand le management supprime le poste fixe de travail et que chacun prend place devant l'ordinateur, qui, lui, reste, au fur et à mesure des arrivées. Il s'agit de supprimer tout rapport personnel et privé au travail : il n'y a de rapport au travail qu'à travers l'organisation et le management. Le management consiste à changer en fait l'organisation et la division du travail pour contraindre les employés au projet. Celui-ci consiste à se projeter dans un avenir dont on ne possède aucune des clés. L'absence 22

même de prescription place le travail en insécurité et l'assigne en responsabilité et en culpabilité. La subjectivation du travail est un processus d'injonctions paradoxales.

Les subalternes fixent eux-mêmes les risques qu'ils prennent sans avoir les moyens de les assumer, et ils les fixent dans une situation qui contraint à prendre toujours plus de risques que ce que l'on peut atteindre de façon certaine. Car les objectifs que les employés s'assignent dépendent d'une stratégie globale sur laquelle ils n'ont pas de prise. En fait, le management fait prendre des risques qu'il n'assume pas. Il y a une grande différence entre le chômage et le départ avec une indemnité représentant des dizaines d'années de salariat. La coopération n'existe qu'imposée par le conflit et la concurrence, donc par une situation produite par la gestion même des ressources humaines, qui échappe aux coopérants. Il est parfaitement vrai que le manager produit des réseaux, mais ceux-ci reposent sur les contraintes de la coopération conflictuelle ; ils mettent sous-traitants et filiales sur la sellette, comme le montrent les études réalisées sur le stress des managers de second ordre, subordonnés.

23

Le manageriat consiste ici à détricoter la coopération pour la rendre précaire. C'est une des modalités de la rupture du collectif. Marx voyait une opposition entre la hiérarchie quasi militaire de l'usine et l'anarchie concurrentielle entre les capitaux. Le manager actuel réinjecte la seconde dans la première, sans abolir le caractère militaire du contrôle. Face à cet ensemble de techniques, l'argument de l'optimalité s'écroule, une nouvelle fois. Le *parallel-processing* assimile l'intelligence humaine à l'intelligence artificielle d'une façon totalement contre-intuitive, comme le montre l'interdiction de conduire en téléphonant. Le « simultanisme » implique la perte de l'attention et les tests menés dans les entreprises allemandes ont montré que les gains de productivité n'étaient pas évidents^[23].

24

Les techniques même utilisées montrent que le management privilégie au besoin la précarité sur l'efficacité, et pas seulement pour abaisser les coûts salariaux. On sait qu'en dehors des cœurs d'entreprise, les salariés sont utilisés en CDD, lequel devient peu à peu le mode habituel de recrutement. Il est vrai que cela permet d'abaisser les salaires, y compris, de façon camouflée, en dessous du SMIC. Mais cela contraint aussi les travailleurs à prendre plusieurs emplois et à multiplier les déplacements coûteux. Pire, à l'intérieur d'une même entreprise, par exemple une société de services aux veilles personnes, au lieu d'attacher les travailleurs à un lieu ou à un ensemble de lieux proches, on multiplie leurs déplacements, à la fois pour éviter une trop

25

grande familiarité avec les usagers et pour contrôler leur temps de travail, empêcher les pauses de discussion qui seraient prises dans leurs contacts avec les vieux.

Le management actuel repose sur une idéologie de la mobilité pour la mobilité qui se substitue à celle du progrès, propre aux Lumières, et qui n'est qu'une forme de mobilisation. Cette mobilité-mobilisation – ce dernier terme retrouve son étymologie militaire – n'est rien d'autre qu'une précarisation généralisée. Un exemple caricatural montrera jusqu'à quelle extrémité elle est allée : Dunlap, un manager, a viré 11 000 personnes et 71 % de sa direction en deux ans^[24]. Cela montre que la précarisation ne touche pas les seuls travailleurs subalternes, mais bien l'ensemble du travail, même si les pitbulls du capital financier bénéficient, eux, de conditions de sortie qui les mettent à l'abri. Ce personnage, lui-même viré par un juste retour des choses, nous montre le lien entre cette idéologie de la mobilité et une anthropologie hobbesienne de la défiance comme seul fondement possible de la coopération : « si vous voulez un ami, déclarait-il, ayez un chien ; j'en ai deux ». Jack Welch, le « manager du siècle », vira, en quatre ans, un employé sur quatre de Général Electric. Il encourageait les managers sous ses ordres à remplacer chaque année 10 % de l'effectif de Ge au nom d'une prétendue rentabilité de l'entreprise^[25]. On comprend pourquoi il faut que les hommes soient substituables. Du coup, les managers subalternes eux-mêmes sont pris dans cette mobilité précarisante, coincés dans des organigrammes d'entreprises toujours flottants, aux rapports de pouvoir sans cesse fluctuants, ce qui achève de retirer tout sens technique à leur intervention.

26

LE MANAGEMENT OU L'ÉCHEC DE L'ANTHROPOLOGIE HOBBSIENNE

Mais on commence à entrevoir ici les difficultés de l'anthropologie du management. Pour se justifier d'être encore employés de la compagnie, les collaborateurs doivent se jeter dans des projets. Mais à quoi bon se projeter si l'on est sur un siège éjectable, sans avenir ? Au mieux peut-on faire semblant. L'idée d'une coopération fondée sur la crainte de la défection, dans la lignée du dilemme du prisonnier, conduit à la casse du collectif, qui a comme corollaire le désespoir de France Télécom. Une des palinodies des nouveaux responsables de France Télécom a consisté à jurer qu'ils allaient reconstituer le collectif de travail. La pression constante sur le travail n'est supportable que grâce à une solidarité collective. Elle accroît la réactivité apparente du travailleur, pas ses capacités. Toute action, productive ou pas, comporte une

27

dimension sociale et n'est jamais celle d'un moi monadique, aussi entrepreneurial fût-il. Y. Clot^[26] en donne un exemple : le style de travail, celui du cheminot, par exemple, sa préférence pour l'horaire le plus strict ou pour le confort des voyageurs, est un style social, une définition sociale du travail, proposée à la collectivité, même quand le cheminot est seul à conduire sa locomotive.

En italien, travailleur dépendant et travailleur salarié s'identifient. La constitution italienne, dont M. Berlusconi dit tant de mal, est peut-être la seule qui développe la notion de dépendance du travail salarié. Or, l'idéologie du management consiste à dissimuler cette dépendance sous la notion d'un moi entrepreneurial, d'un travailleur qui serait patron de sa force de travail. « Devenez les entrepreneurs de votre vie » : tel est le slogan, et la vie elle-même n'est plus qu'une vaste métaphore de l'entreprise^[27]. Tout le monde serait fonctionnellement un moi entrepreneurial. Les « classiques » du néo-libéralisme affirmaient bien que l'homme agit comme un agent rationnel du marché. Donc pourquoi pas comme un moi entrepreneurial, si sa nature n'est pas entravée par des institutions politiques et religieuses, des idéologies et des institutions syndicales ? En somme, les classiques nous voyaient comme étant spontanément des agents économiques rationnels pour qui l'intérêt ne ment pas. Or, le moi entrepreneurial a besoin d'être pour le moins stimulé : il a besoin d'être menacé en permanence. D'où les techniques qui miment l'activité pour maintenir l'agent économique sous pression, les stages bidon où l'on n'apprend rien, pour les chômeurs en particulier, les formations fantômes. Il s'agit d'une mimétique de l'activité correspondant à une anthropologie du « comme si ». L'homme n'est donc plus spontanément un être de marché. Il y a ces pervers qui, comme Robelin, se moquent de la productivité. Il faut contraindre le travailleur à être néolibéral. Si Hayek soulignait encore la naturalité des rapports sociaux, la pratique de fait du managérial retourne ce naturalisme dans un constructivisme total de la subjectivité.

Cette obligation de mobilité permanente rejette la médiation entre les exigences économiques et les conflits sociaux à l'intérieur du travailleur même sur sa capacité supposée à s'adapter. Le souci de soi se définit comme management de soi, traitement du risque social sur le mode du management privé. On est en somme son propre coach, son propre entraîneur, d'où d'ailleurs la fleuraison de ces professions destinées à vous faire positiver, à vous adapter aux exigences de l'entreprise. Ici encore, changer la perception de la réalité, c'est changer la réalité : c'est le triomphe de l'imbécile heureux. C'est pourquoi le management récupère les programmes d'entraînement

mental destinés à transformer les représentations en s'appuyant sur des programmes neurolinguistiques qui lient des expressions et des représentations à des attitudes corporelles pour – paraît-il – déprogrammer le négatif. Comme dit un des Docteurs Mabuse de ce genre de théorie, « une perception de la réalité légèrement déformée en un sens positif est profitable pour une régulation de l'action orientée vers la performance et socialement profitable »^[28].

Mais la contrainte se lit directement dans la littérature de management. Un livre pionnier de Peters et Watermann, *in search of Excellency*, présentait ainsi l'esprit d'entreprise comme un conditionnement : « Les managers doivent être conditionnés à se voir comme des champions, mais en même temps, un contrôle très étendu doit être maintenu sur les postes décisifs »^[29]. La vérité de cela, c'est : pour la main-d'œuvre subalterne, le moins d'autonomie possible et, pour les managers de second rang, par exemple les managers de filiales ou de sous-traitants, l'autonomie avec un fusil dans le dos. La simulation est patente, car on fait semblant d'être innovant et entrepreneur, mais à l'intérieur du conformisme de l'organisation. Il n'y a pas de passage de l'homme de l'organisation à l'homme entrepreneurial, surtout quand la précarité s'installe pour le premier.

30

Et cette adaptation est citation en responsabilité : malheur légitime à ceux qui refusent de s'adapter ou qui ne le peuvent pas. C'est bien pourquoi je ne partage en rien la thèse d'Alain Ehrenberg^[30] selon laquelle la dépression, peur de ne pas être à la hauteur, se substituerait à la culpabilité et à son angoisse. L'exigence même d'être soi est déprimante et angoissante, car ce soi est une fiction, une totale inauthenticité. C'est un moi contraint. Je dirai même que la culpabilité est plus perverse, car cette mobilité permanente est une façon de produire un sujet kaléidoscopique, brisé, morcelé. Et la culpabilité porte justement sur ce morcellement, sur l'angoisse de n'être rien. Le moi entrepreneurial, c'est la modalité propre d'interpellation en sujet brisé par le management, que prolonge, au niveau social, l'interpellation par le prétendu État social actif.

31

Ici encore le caractère mimétique de ce type de pratique éclate. Elle tente de cloner l'opposition mise au jour par Weber dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. L'angoisse personnelle des puritains pour leur salut se transformait en puissant moteur social de réalisation du sacré dans la réussite économique et pour une œuvre d'émancipation économique par le travail. Mais ce qui était chez les puritains un discours propre, une croyance véritablement personnelle, est ici une mise en scène à travers des techniques de précarisation. Il faut susciter l'angoisse pour la transformer en motif de

32

course, mais ce n'est plus qu'un mode de domination des subalternes dans une œuvre de subsomption aux nécessités du capital financier. Le travailleur doit imiter le manager, alors qu'il n'a rien à manager sinon sa carcasse.

L'anthropologie hobbesienne qui sous-tend les pratiques de management a montré sa nocivité. Elle interdit une véritable coopération. Les palinodies sur un management à visage humain ne font que le montrer, d'autant qu'elles ne consistent qu'à repeindre en rose les barreaux de la cage. On a même assisté à la reprise de thèmes coopérativistes dans lesquels l'actionnariat salarié garantit la considération portée aux travailleurs. Sans avoir d'illusion sur ces découvertes du chemin de Damas managérial, on doit au moins se dire que si toute action comporte une dimension sociale, celle-ci ne peut être qu'un mode de coopération, non l'universalisation de l'égoïsme, de la défiance et de la défection.

33

NOTES

- [1] D. Baecker « Manager », in S. Moebius, M. Schroer (éd.), *Diven, Hacker, Spekulanten. Sozialtypen der Gegenwart*, Francfort, Suhrkamp, 2010, p. 261.
- [2] *Id.*
- [3] *Ibid.*, p. 263.
- [4] *Id.*
- [5] Cité par R. Reich, *Supercapitalism*, Londres, Icon Book, 2009, p. 29.
- [6] Rappelons que la baisse tendancielle du taux de profit n'est pour Marx « qu'une autre expression du développement progressif de la productivité sociale du travail... » (*Le Capital*, livre III, in *Œuvres*, Paris, Gallimard, « Pléiade », 1968, t. 2, pp. 1001-1002 ; MEW 25, p. 222).
- [7] G. De Tersac, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992, pp. 211-212.
- [8] Dans un numéro spécial de la *Harvard Business Review* consacré à l'innovation en 1992.
- [9] Ceux qui le disent n'ont rien d'anarchistes : il s'agit, entre autres, d'un universitaire et de deux managers allemands, U. Jurgens, T. Malsch et K. Dohse. Voir *Breaking from Taylorism*, Cambridge, Cambridge university Press, 1993, p. 48.
- [10] L. Turner, *Democracy at work. Changing World Markets and the Future of Labor Unions*, Ithaca, Cornell university Press, 1991.
- [11] R. Dahrendorf, *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, Paris, Gallimard, 1972.

- [12] L. Turner, *Democracy at works*, *op. cit.*, p. 131.
- [13] « Mais de cette base émerge un mode de production technologique et autrement spécifique, transformant la nature du procès de travail et ses conditions réelles – le mode de production capitaliste. Dès que celui-ci s’installe, se produit la subsumption réelle du travail au capital ». (*Chapitre inédit du Capital*, Frankfurt, Archiv Sozialistischer Litteratur, 1970, p. 60. La traduction de Dangeville est ici totalement folle.)
- [14] *Surveiller pour punir*, si on veut parodier le grand homme...
- [15] U. Bröckling, *Das unternehmerische Selbst*, Suhrkamp, Franckfort, 2010, p. 56.
- [16] *Le Monde.fr* du 11 septembre 2009.
- [17] K. Marx, *Le Capital*, livre I, *Œuvres*, t. 1, Paris, Gallimard, 1965, p. 566 ; MEW 23, p. 53.
- [18] F. Aubenas, *Les Quais de Ouistreham*, Paris, éditions de l’Olivier, 2010.
- [19] P. Sloterdijk, *Tu dois changer ta vie*, Paris, Libella-Maren Sell éditions, 2011.
- [20] H. Rosa, *Accélération*, Paris, La Découverte, 2010 (*Beschleunigung*, Surhkamp, Frankfurt, 2005). Un livre tout à fait passionnant par ailleurs.
- [21] K. Gessler, « Stimulant », in S. Moebius, M. Schroer (éd.), *Diven, Hacker, Spekulanten*, *op. cit.*, p. 333.
- [22] E. Gutenberg, *Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie*, Berlin, Späth und Linde, 1929.
- [23] K. Geissler, « Stimulant », *op. Cit.*, p. 341.
- [24] Il s’agit du manager de Scott paper, cité par R. Reich, *Supercapitalism*, *op. Cit.*, p. 77.
- [25] *Ibid.*, p. 77.
- [26] Voir Y. Clot, *La Fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 2006, et un ouvrage collectif : *Nous, conducteurs de trains*, Paris, La Dispute, 2003.
- [27] Sur cette notion, voir U. Bröckling, *Das unternehmerische Selbst*, *op. cit.*, en particulier pp. 66-67.
- [28] Michael Kastner, cité par Bröckling, *ibid.*, p. 69. Le livre de Kastner porte un titre qui est un symptôme : *Synegoismus. Nachhaltiger Erfolg durch sozial Kompetenz*, c’est-à-dire *succès durable par la compétence sociale...*
- [29] T. Peters, R. H. Watermann, *In Search of Excellency*, New York, Harper, 1982, p. 238.
- [30] A. Ehrenberg, *La Fatigue d’être soi. Dépression et société*, Paris, Odile Jacob, 1998.

RÉSUMÉ

English English abstract on Cairn International Edition

PLAN

La lutte des classes n'existe évidemment pas

La logique des injonctions paradoxales

Le management ou l'échec de l'anthropologie hobbesienne

AUTEUR

Jean Robelin

Jean ROBELIN, professeur émérite en philosophie. Membre de la Hegel-Marx Gesellschaft, il a notamment publié : *esquisse d'une politique de l'esprit* (Kimé, 2000) ; *pour une rhétorique de la raison* (Paris, 2006) ; *Qu'est-ce qu'un homme ?*, (collection Gallimard jeunesse, Paris 2006, en collaboration avec Cécile Robelin). Parmi ses articles récents : « Marx et le communisme », *Studi filosofici*, n° XXXIII, 2010 ; « Universel, exclusion, interculturalité », in D. Losurdo, J. Barata-Moura et S. Azzara (éd.), *Universalism, national question and conflicts*, (La città del sole, 2011) ; « Norme et nécessité chez Marx », in S. Azzara, P. Ercolani, E. Susca (éd.), *Dialettica, storia, e conflitto* (La scuola di pitagora, 2011).



Management, Coopération et Performance

La réflexion prospective menée par l'OSI sur le rôle et les missions des managers a conduit à mettre en avant l'idée que « *manager suppose de développer une culture de la coopération, et pour cela, de libérer le temps et l'autonomie des managers. L'efficacité globale de l'entreprise exige de plus en plus une efficacité collective, cohérente avec une conception du travail, fondée sur la participation de chacun à une œuvre commune. Manager sera de moins en moins encadrer, mais désormais animer et développer l'intelligence collective des salariés* ».

Coopérer devient de plus en plus indispensable et pourtant coopérer ne va pas de soi. En choisissant de réfléchir plus profondément aux liens entre management et coopération, l'OSI a souhaité préciser les raisons pour lesquelles la coopération est devenue incontournable et les moyens à mettre en place pour faire progresser une culture de la coopération. Cette note présente les travaux du groupe de travail constitué à cet effet.

Coopérer est devenu indispensable

La concurrence internationale et l'irruption de la société dans l'entreprise, à travers les exigences portées par les concepts de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, ont renforcé l'obligation de coopérer au sein des entreprises.

Ces exigences apportent un tel niveau de complexité que l'appel à des spécialistes n'est plus suffisant pour résoudre les problèmes posés. La complexité est notamment liée à la multiplicité des intérêts et des parties concernées par les activités des entreprises. Il est indispensable d'être plus agile, individuellement mais surtout collectivement. La coopération est donc inévitable tant à l'intérieur de l'entreprise (entre directions, partenaires sociaux, collègues de travail) qu'avec les acteurs extérieurs (clients, fournisseurs, parties prenantes).

D'ailleurs, les conflits d'intérêts ont partiellement glissé de l'intérieur vers l'extérieur de l'entreprise. Des différences d'intérêt persistent entre salariés et direction, entre directions différentes dans l'entreprise par exemple, mais les conflits d'intérêt entre l'entreprise et son environnement sont devenus plus importants, sous la pression des clients et des consommateurs. C'est le cas en matière d'environnement, de sécurité sanitaire ou de développement des territoires, comme vis-à-vis des sous-traitants.

De ce fait, le caractère communautaire de l'entreprise a pris de l'importance car c'est toute l'entreprise qui est mise au défi d'assumer les objectifs du développement durable dans l'acte de produire et de distribuer. C'est la communauté d'hommes et de femmes qui doit se mobiliser dans son ensemble. C'est aussi elle qui se regroupe pour se défendre quand elle est menacée.

La nécessité de mobiliser chacune des personnes de l'entreprise exige alors de définir le projet commun et les principes collectifs qui lui permettent de se reconnaître dans cette communauté pour créer des relations de confiance. Il s'agit à la fois de reconnaître chaque individu et de le mettre en relation avec autrui, de trouver les formes nouvelles d'articulation des dimensions individuelle et collective. Cela suppose assurément de libérer la parole des salariés pour conjuguer ces deux dimensions à travers des échanges sur le travail et la pratique professionnelle ; de repenser la communication d'entreprise pour équilibrer les mouvements d'information montante et descendante ; de faire évoluer les pratiques et les rôles en matière de négociation collective, sans éviter, dans certains cas, la nécessaire confrontation pour que le point de vue de chacun soit reconnu comme légitime et qu'un compromis crédible puisse s'établir.

Pour satisfaire les exigences sociétales et les demandes des clients, de plus en plus complexes et diversifiées, il est également indispensable de mobiliser les multiples compétences et intelligences des femmes et des hommes de l'entreprise et, pour les rendre plus efficaces et plus pertinentes, de les accorder à travers la constitution d'un capital social. Cette exigence productive impose que la culture de l'entreprise devienne plus coopérative dans tous les domaines. L'innovation elle-même en dépend, car elle suppose d'aller chercher des compétences et des moyens qui ne sont pas directement disponibles et pour lesquels il est indispensable d'entrer en coopération.

Parallèlement à ces évolutions, la vitesse des changements elle-même impose davantage de coopération, notamment à travers la diffusion des outils numériques et la digitalisation de l'entreprise qui accroissent à la fois la fluctuation des activités et la vitesse des transformations.

Les outils digitaux qui se développent véhiculent et fonctionnent sur des codes qui sont à l'opposé des principes tayloristes sur lesquels se sont construits les pratiques managériales : hiérarchie, segmentation des tâches, définition et contrôle des procédures de travail, maîtrise voire rétention de l'information, ... Les nouveaux codes sont fondés sur le partage de l'information, la vision globale, la transversalité des réseaux, le court-circuitage des procédures, et donc sur des processus beaucoup plus coopératifs. La génération de salariés qui arrive sur le marché du travail depuis plusieurs années est totalement digitale et va, soit imposer ses codes à l'entreprise, soit contourner les pratiques managériales historiques. Un risque potentiel important pour la performance globale de l'entreprise, si elle ne s'y prépare pas.

Le digital présente un autre risque. La culture du reporting a beaucoup déshumanisé l'entreprise, en focalisant l'attention des managers et des dirigeants sur les résultats, en les détournant trop souvent du contenu des tâches et des pratiques professionnelles. S'il impose de nouveaux codes, s'il peut favoriser la coopération et la constitution de communautés ouvertes, au sein de l'entreprise ou avec son

environnement, le digital peut aussi se couler dans la déshumanisation de l'entreprise et la renforcer. Favorisant l'abolition de la frontière entre sphère professionnelle et sphère privée, pour le meilleur et pour le pire, il permet par exemple, un reporting en temps réel, sans temps de repos, il peut favoriser un contrôle accru des salariés dans le cadre d'un néo taylorisme qui réduirait encore la capacité d'initiative des salariés. La montée du nombre de « burn out », l'augmentation des accidents routiers au sein des équipes commerciales à chaque fin de mois, témoignent d'une utilisation du digital qui peut détruire de la performance collective et provoquer des dégâts humains. Une culture de la coopération est essentielle pour faire en sorte que la digitalisation soit mise au service du développement humain et de la performance collective de l'entreprise.

Les pratiques coopératives concernent tout autant le management des collectifs de travail et les relations sociales, que les relations entre services et entre directions différentes, les pratiques avec les sous-traitants et les fournisseurs. Ces pratiques sont également cruciales dans des équipes de travail internationales marquées par de grandes différences culturelles, propres à la diversité d'origine de leurs membres.

Mais coopérer ne va pas de soi

La coopération entre individus et entre équipes n'est pas spontanée, elle résulte toujours d'une construction qui produit de l'humain et du social à partir de l'échange, au service d'un projet commun. En ce sens, elle contribue à humaniser l'entreprise ainsi que les relations de l'entreprise avec son environnement.

Mais pour s'établir, elle suppose plus que de la bonne volonté ou de la confiance : les pratiques professionnelles mobilisées, les modes d'organisation du travail déployées, favorisent plus ou moins les comportements individuels coopératifs, la dynamisation des collectifs, la culture du bien et du projet commun.

S'assurer, par exemple, qu'aucune partie ne sera en mesure de s'appropriier le bien collectif qui résulte de la coopération est essentiel. Cet aspect est au cœur des recherches concernant les processus d'innovation sociale.

Certains auteurs¹ ont mis en évidence l'importance cruciale qu'ont certains acteurs dans l'établissement de processus coopératifs au sein de l'entreprise, des acteurs dont le rôle peut ne pas être reconnu et qui peuvent même être combattus et broyés par l'organisation, avec des dégâts considérables en matière de performance.

Différents manuels, des consultants ou des formateurs ont pu définir méthodiquement les bons comportements et lister les principes d'une organisation coopérative, même si cela reste une gageure en matière d'exhaustivité. Toutefois, la mise en œuvre des principes retenus de coopération constituent la principale difficulté.

C'est pourquoi, le groupe de travail a trouvé utile de répertorier les pratiques « anti-coopératives » les plus notoires, en évaluant les risques opérationnels et les coûts

¹¹ F. Grima - Ambiguïté et conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique - Décembre 2000

de non performance qu'elles entraînent. En soulignant et en proposant d'évaluer comment la coopération peut apporter de la performance, l'OSI espère mobiliser plus profondément les managers.

Cas réels de pratiques non coopératives avec leurs effets sur la performance

Dans cet esprit, six catégories de processus non coopératifs ont été recensés dans les exemples qui suivent. Ils sont présentés à travers des cas illustratifs réels, avec les conséquences négatives qu'ils ont entraînées sur la performance des entreprises concernées.

Entretenir la défiance

Un manager dans une société de vente de services d'un grand groupe international subit une forte pression de résultat, dans un contexte de changement de culture profond. Son équipe est secouée par les changements consécutifs, la question du sens de sa mission, tant sur le plan individuel que collectif, est posée et elle vit sous tension, plusieurs situations d'épuisement et des arrêts maladie de longue durée en témoignent. Se pose aussi pour cette équipe, la question du sens et du positionnement par rapport à d'autres équipes avec lesquelles elle interagit dans la même organisation.

Le manager et la DRH ont souhaité organiser un séminaire d'équipe en vue de rassurer l'équipe sur son devenir, libérer la parole de ses membres et les faire travailler sur leur engagement professionnel.

Lors de la réunion de présentation de la synthèse des entretiens individuels et de la proposition d'ingénierie pédagogique pour le séminaire d'équipe, le manager s'interroge à voix haute « pouvons-nous faire confiance aux salariés ? » et il enchaîne en demandant « sauront-ils faire sans nous ? Ils sont attentistes et pas motivés », « ils sont incapables de faire des propositions ».

Cette posture du manager illustre la défiance à l'égard des membres de son équipe et souligne sa toute puissance. Elle présente d'autant plus de risques que ces phrases sont citées en présence des managers de proximité, qui auront un rôle à jouer dans l'animation de la journée, et qui souffrent d'une difficulté à prendre leur place d'animateur d'équipes. Elle renforce d'ailleurs le ressenti des entretiens individuels : « le manager ne nous porte aucun intérêt, il est lointain et distant. Notre métier, trop administratif, ne l'intéresse pas ». Au quotidien, ce même manager ne passe jamais voir les équipes.

Le collectif, qui se sent dénigré, s'enferme, s'appauvrit et développe de la colère à l'égard du manager. Conduire le changement devient impossible. Chacun se renferme dans des comportements « figés », l'innovation ou la capacité de prise de risque sont gelées.

Manquer de clarté et de pilotage

Un manager est directeur d'une agence commerciale, il était précédemment cadre dans une très grande entreprise dans laquelle il a subi un management très

autoritaire et directif. Il a racheté l'entreprise en 2010 et conservé le personnel en place.

Très attaché à une bonne ambiance, et craignant d'être trop directif, avec la « peur » de pouvoir devenir un harceleur, le manager n'a pas défini de rôles précis, ni individuellement, ni pour distinguer son rôle de chef d'entreprise et celui de ses différentes collaboratrices. Il ne pose pas de limites, ne fixe pas d'objectifs de performance et ne donne pas de priorités. Il n'ose pas leur parler des difficultés de l'entreprise.

Par suite, les collaboratrices sont en « roue libre ». L'ambiance est excellente, mais les collaboratrices ne trouvent pas de sens professionnel à leur activité dans l'agence. Elles ne sont pas motivées et n'arrivent pas à modifier leur comportement pour évoluer d'une posture de gestionnaire à une posture commerciale. Elles ne sont pas impliquées dans le devenir de l'agence.

L'agence commerciale est en perte de vitesse : perte de clients, réduction forte du chiffre d'affaire, problème de trésorerie... Le manager est inquiet des résultats financiers et ne sait pas comment conduire le changement sans induire de stress.

Réduire la diversité

Une femme est manager dans une grande entreprise industrielle, responsable d'une équipe de 30 personnes, à vocation internationale, dont le rôle est global et transverse à toutes les organisations. Elle recrute et forme son adjointe dont la mission sera d'élaborer et de déployer les processus de gestion des activités sur le plan mondial.

Cette femme manager rejette régulièrement les idées, les propositions et les réalisations de son adjointe car elles ne sont pas conformes à ce qu'elle même aurait livré. Son niveau d'exigence est très élevé sur le sujet. Elle-même, avant d'être manager, a longtemps été en charge du ré-engineering des processus de l'entreprise dans différents métiers.

Du coup, l'adjointe a du mal à trouver sa place. Sa confiance en elle-même s'affaiblit. Elle développe alors un comportement dans lequel elle demande à son manager de vérifier et de contrôler point à point chacun des livrables. Elle ne prend pas sa dimension d'adjointe et son manager ne peut pas s'appuyer sur elle.

Tuer la transversalité

Dans une entreprise, une même direction est répartie en 2 équipes. L'une est centrée sur les opérations. L'autre partie de l'équipe, constituée récemment, a en charge l'optimisation financière. Le manager est très proche des équipes d'optimisation financière qu'il a recrutées personnellement et dont le métier est celui dont il est originaire. Mais il est le manager historique des équipes opérationnelles.

Il a confié les équipes opérationnelles à des managers de proximité et ne s'investit pas dans leur management ni dans une relation avec elles. Il ne passe d'ailleurs jamais les saluer. Il valorise oralement les résultats de l'équipe d'optimisation

financière et oublie de nommer ou de présenter les résultats de l'équipe opérationnelle. Il travaille à la vision et à la stratégie avec l'équipe optimisation et n'associe pas les managers de proximité de l'équipe opérationnelle. Il a laissé s'installer des modes de fonctionnements dans lesquels les membres de l'équipe d'optimisation demandent à l'équipe opérationnelle de leur rendre compte, souvent dans l'urgence. L'équipe opérationnelle est confrontée aux clients et fait face à des réductions de moyens, alors qu'elle voit l'équipe d'optimisation s'agrandir.

Au final, l'équipe opérationnelle se sent laissée pour compte. Elle ne comprend plus le sens de ses activités et missions. Elle se désinvestit progressivement. Les personnes sont très inquiètes car elles ne voient plus le sens de leur travail et se sentent menacées à terme : vont-elles continuer à exister dans la prochaine organisation ? Cette inquiétude est renforcée par le fait que le directeur ne passe plus les voir, comme s'il n'était pas intéressé ou comme s'il évitait ainsi de devoir leur communiquer une mauvaise nouvelle... Les collaborateurs se sentent démunis et en pleine injonction paradoxale : servir encore mieux le client, avec des moyens de plus en plus restreints et de plus en plus de temps à consacrer au reporting et à la communication d'informations aux « optimisateurs » qui eux se développent et les dénigrent.

Manque d'empathie et de charisme de la part d'un manager

La reconnaissance d'un manager était jusqu'ici très liée à la compétence technique et à l'expérience. Issu de métiers très techniques, ses relations au jour le jour avec ses collaborateurs reposaient sur des échanges autour des questions techniques. Son mode de fonctionnement convenait bien depuis plusieurs années et le turnover parmi ses équipes était assez faible. Sa compétence technique était reconnue et appréciée mais son champ relationnel avec ses collaborateurs ne dépassait pas ces questions techniques.

Un changement important d'organisation a consisté à passer d'un mode totalement hiérarchique à un mode plus matriciel. Il a alors minimisé la présentation de la nouvelle organisation à ses collaborateurs en se contentant de leur envoyer la présentation qui avait été préparée par le siège sans être très convaincant car sans doute pas convaincu lui-même. Il ne s'est pas adapté à la nouvelle organisation et son équipe ne s'est pas inscrite assez rapidement dans les pratiques nouvelles (reporting, ...). La Direction constatant ces carences a procédé à son remplacement. C'est globalement la capacité à entraîner les autres, à faire adhérer qui a manqué à ce manager. Sans doute aussi sa propre vision pour se projeter dans l'avenir.

Cette équipe a mis plusieurs mois pour s'adapter au contexte rénové et les lignes fonctionnelles ont dû intervenir sur le terrain pour expliquer et mettre en place. D'où des gaspillages de temps. On peut estimer à plusieurs hommes-jours la perte de performance due à ce comportement.

Stériliser le collectif

La directrice d'un établissement qui pratiquait une délégation large et la transmission du savoir a pris sa retraite et a été remplacée par un directeur qui agit en solitaire.

Lors de sa prise de fonction, le nouveau directeur n'échange qu'avec un de ses deux adjoints directs. Il ne prend aucun contact avec les responsables et le personnel des différents services et n'organise aucune réunion pour se présenter et annoncer ses principaux objectifs et ses attentes. Il ne cherche pas à savoir comment fonctionne l'établissement, ni comment les tâches sont réparties. Il ne manifeste aucun intérêt pour l'activité des différents services.

Les collaborateurs motivés, compétents et moteurs sont très sollicités et souffrent d'une surcharge de travail entraînant des horaires de plus en plus lourds. Ils constatent qu'on laisse faire sans rien dire les collaborateurs négligents qui se contentent de livrer le service minimum sans aucun sens du collectif. Le Directeur travaille beaucoup mais en solitaire, sans communiquer ou partager les informations. Il donne l'impression de ne suivre que sa propre voie, la seule méritant d'être prise en considération.

Les éléments moteurs sont "au bout du rouleau", se sentent déconsidérés, laissés à l'abandon, ressentent un épuisement physique et moral. Ils constatent que la négligence, l'absence de sens du service sont encouragés. Ils souffrent de cette absence de courage managérial et de ce traitement inéquitable.

Les conséquences sur la performance de l'établissement sont importantes. Le personnel, n'ayant aucune vision de la stratégie, des projets ou des expériences à mener, ne peut pas anticiper, planifier les actions, attirer l'attention sur les précautions à prendre. L'absence de répartition des tâches entraîne des pertes de temps, des interventions à la dernière minute, des échéances manquées, des risques d'oublis ou de doublons. L'esprit d'équipe et la solidarité ont disparu, laissant la place au chacun pour soi. Les salariés ne prennent plus d'initiative et n'ont plus envie d'échanger les bonnes idées ou pratiques.

Evaluer les gains de performance globale apportés par les pratiques coopératives

Ces cas réels de pratiques non coopératives donnent a contrario un aperçu de l'impact que peut avoir une culture de coopération sur la performance globale. Il est probable que la mesure des gains de performance soit, pour les managers et leur direction, un levier important pour assurer la diffusion d'une culture plus coopérative dans l'entreprise. C'est pourquoi l'OSI souligne aujourd'hui cinq grands domaines à privilégier pour évaluer ces gains. Par exemple, les disparités de performance qu'il est possible d'observer au sein d'un ensemble d'établissements, de services ou d'entreprises similaires dans un secteur donné, sont souvent l'indice de niveaux de coopération différents. Les modes de management jouent la plupart du temps un rôle crucial dans les situations de sous performance.

Ces cinq domaines sont :

- *La satisfaction des clients* : respect des délais, traitement rapide et pertinent des demandes, amélioration de la qualité des produits et des services rendus...
- *L'efficience de l'organisation* : niveaux des coûts internes, gestion des imprévus, gestion rapide des changements, maintien de tâches ou de travaux inutiles,...

- *L'engagement des salariés*, qui peut être mesuré par les enquêtes de satisfaction, le taux d'absentéisme (notamment de courte durée), la maîtrise du turnover... La qualité du dialogue social y joue un rôle non négligeable et constitue un indice également
- *Les capacités d'innovation* : développement de nouvelles opportunités commerciales, innovation en matière de produits et de services, prise d'initiative des salariés,
- *Relations avec les fournisseurs et prestataires* : qualité des prestations fournies, développement de nouvelles offres, innovation,...

Sur cette base, il est possible de mesurer la progression et la diffusion de pratiques plus coopératives.

Pour autant, si l'impact des modes de management est certain sur le développement de la coopération et par ricochet sur la performance globale de l'entreprise, il serait illusoire de penser que de simples objectifs sur les cinq domaines cités soient de nature à développer les pratiques coopératives et la performance.

Ce serait faire porter sur les managers un poids trop important qui pourrait même dégrader la performance au final. En revanche, il est plus efficace de les former et de fixer les objectifs et les incitations sur les processus qui développent les relations partenariales dans l'entreprise. Dans la partie qui suit, la note détaille un certain nombre de ces processus qui doivent être encouragés et pour certains exigés. Une culture de la coopération s'intéresse à la performance globale et collective, qui est davantage que la somme des performances individuelles.

Des principes d'organisation collective du travail et des comportements individuels adaptés

La série de cas réels présentés plus haut permettent de souligner des pratiques favorables au développement de processus coopératifs. Il est important de noter qu'elles renvoient certes à des comportements individuels et moraux adaptés mais aussi et surtout à des principes d'organisation du travail et à des modes de fonctionnements collectifs qui favorisent les meilleurs comportements individuels. Car la coopération concerne la performance collective des salariés et l'échange social, don et contre don, qui s'établit entre les membres de la communauté d'entreprise. Voici quelques principes collectifs d'organisation et quelques comportements individuels qui peuvent être retenus des cas réels illustratifs, classés selon les deux dimensions :

En termes organisationnels

- Organiser un espace de dialogue professionnel entre le manager et son équipe afin qu'il puisse les rassurer sur leur futur, donner du sens à leurs actions et leur donner de la reconnaissance sincère pour les réalisations, collectives, comme individuelles.
- Redonner une place aux managers intermédiaires. Développer leur autonomie et les laisser organiser leur espace de management.
- Organiser et impulser la coopération dans les équipes de direction

- Publier et valoriser les réalisations de chaque équipe auprès des autres. Faire connaître la valeur de chaque équipe. Faire connaître les bonnes pratiques.
- Définir les rôles et les objectifs, qui fait quoi avec des objectifs clairs et une évaluation des résultats
- Associer les différentes équipes d'une entité à la co-construction d'une vision commune. Redonner du sens par la mise en perspective des activités et de leurs valeurs ajoutées complémentaires.
- Réunir régulièrement les responsables de services et l'ensemble du personnel pour :
 - ✓ communiquer les principaux constats, grandes orientations et projets
 - ✓ fixer un cap commun et partagé, clair et compréhensible
 - ✓ identifier, avec les managers, les comportements attendus et à proscrire
 - ✓ mettre en évidence les progrès réalisés et encore attendus.

En termes de comportements individuels,

- Accompagner chaque manager pour qu'il développe une capacité à donner de la reconnaissance : moins contrôler pour mieux connaître et apprendre du travail de ses équipes, développer la confiance et valoriser les résultats de ses adjoints.
- Formuler des critiques justifiées, en conciliant bienveillance et exigence
- Expliciter la réalité de la situation de l'entreprise. Partager les enjeux et les inquiétudes, concernant l'avenir
- Inciter les managers à rechercher du feedback auprès de leurs collaborateurs. Utiliser pour cela les entretiens annuels
- Développer la compétence des managers en conduite du changement.

Principaux points de repères pour favoriser des pratiques favorables au développement d'une culture de coopération

L'OSI propose de retenir de cette liste de pratiques coopératives plusieurs éléments de politique managériale susceptibles de les renforcer et d'assurer leur diffusion.

Quatre principes transversaux s'avèrent particulièrement cruciaux, à tous les échelons de l'entreprise :

- *Impossible de coopérer sans avoir un terrain et des projets communs.* Partir d'un projet et de principes collectifs permet que chacun se reconnaisse dans une communauté. A partir de cet objectif commun l'examen des pratiques et des habitudes de chacun permet de profiter de la richesse des différences et d'entrer en coopération. Dans des équipes internationales, la culture et le projet d'entreprise constituent des éléments fondamentaux pour coopérer. Les modes de fonctionnements collectifs doivent garantir que chaque individu s'inscrit dans ces projets communs.

- *La garantie que chacun puisse se sentir légitime et reconnu est essentielle* pour qu'une culture coopérative puisse se développer dans l'entreprise. Il est nécessaire que les personnes ne se sentent pas menacées et aient confiance. C'est particulièrement vrai dans les équipes interculturelles, où le plus important est que chacun soit convaincu de sa propre identité, de ce qu'il peut apporter pour ensuite évaluer les différences avec les autres, sur le plan des pratiques, des comportements.

En matière sociale, la coopération ne peut se construire que par des processus favorisant la parole des salariés et de l'encadrement. Un dialogue social plus coopératif passe sans doute par une reconnaissance de la légitimité de chaque partie, des phases de diagnostic partagés et par une pratique de co-élaboration ou de co-rédaction des projets d'accords.

- *L'exemple vient d'en haut.* La contradiction entre le discours général « il faut coopérer » et une pratique opposée du top management - focalisée sur le partage et la préservation des prés carrés- se diffuse du haut en bas de la hiérarchie.
- Depuis de nombreuses années, les entreprises ont développé de nouvelles organisations de travail, par projet par exemple, de façon à décroiser les équipes de travail et les directions de l'entreprise. Cependant, ces politiques ont trouvé leurs limites et conduit à des effets pervers. Le degré de coopération est différent dans une organisation stable et dans une organisation sans cesse en mouvement : il faut des rituels, des gens qui durent pour que des processus puissent s'établir, même si les organisations du travail doivent être de plus en plus flexibles.

Agir sur la culture collective, sur les conceptions et les comportements individuels

La formation initiale des managers est sans doute un point important. Dans le système éducatif belge, les trois quart des notes sont des notes collectives. En revanche, il semble acquis que le système éducatif français privilégie la compétition entre les élèves et la réussite individuelle sur le travail collectif de groupe. Il n'est alors pas naturel d'adopter ensuite des comportements pertinents lorsqu'il s'agit de privilégier l'intérêt collectif de son équipe ou de son entreprise. La coopération suppose en fait d'inscrire la performance individuelle dans la performance collective, comme le font bien les Américains.

De même, la méconnaissance de l'histoire sociale, ou la lecture très lutte des classes conduit à maintenir des jeux de rôle dépassés entre partenaires sociaux dans l'entreprise, qui empêchent de coopérer et de progresser dans l'engagement des salariés.

Impulser de nouveaux modes de fonctionnements collectifs

La coopération nécessite de libérer l'autonomie des managers et la liberté de parole des salariés au sein des collectifs de travail, à travers un véritable **dialogue professionnel** sur les pratiques du métier, le projet de l'entité de travail. Cette autonomie managériale et cette liberté de parole contribuent à forger une vision

commune des exigences qui se posent à l'ensemble de l'équipe, de la direction ou de l'entreprise. Chacun peut aussi exprimer la part qu'il apporte à l'effort et au projet collectif.

Inscrire la performance collective dans les règles managériales

Afin que le résultat collectif ne soit pas desservi par la focalisation sur les performances individuelles, plusieurs dimensions peuvent être introduites dans les règles managériales, en matière de :

✓ *Formation des managers*

Plusieurs repères ont été récemment soulignés par l'Observatoire des cadres² :

- la nécessité de redonner le goût et l'envie de jouer collectif par la formation continue en favorisant l'apprentissage des coopérations entre les équipes projets, en favorisant le partage des savoirs et des connaissances, y compris par la reconnaissance des contributeurs, de ceux et celles qui jouent le jeu collectif.
- le développement d'une pédagogie par l'alternance comme pour la formation des artisans avec les maîtres d'apprentissage, l'apprentissage du management se faisant à travers une confrontation de ses représentations avec la pratique, l'action, l'expérience. L'apprentissage par l'expérience n'exclut pas le recours à une diversité de sources et de modalités d'apprentissage. L'expérience qui est primordiale est complétée, enrichie par l'observation et la réflexion (apprendre en analysant et en évaluant sa pratique) la conceptualisation (apprendre à partir d'un savoir théorique) et l'expérimentation (apprendre à partir d'essais et d'erreurs). Un apprentissage complet et profond est un processus durable, voire continu, dans lequel ces différentes formes d'apprentissage se succèdent et permettent des alternances entre le concret et l'abstrait, entre la pensée et l'action.

Le mentoring et le coaching en fort développement, peuvent constituer des réponses à la condition d'en assurer l'accès à tous les managers de l'entreprise, notamment les managers de premier niveau.

✓ *Elaboration et évaluation des objectifs,*

Il est possible de souligner l'intérêt de :

- L'inscription et la discussion des objectifs individuels dans des objectifs d'équipe discutés eux aussi, de façon collective

² Colloque « Comment apprend-on à manager » Décembre 2013

- L'introduction des notions de service vis-à-vis des collègues ou des collaborateurs, de comportements et de contribution à la réussite collective de l'équipe et de l'entité de travail (sur laquelle il est possible d'agir)
- Le développement de la notation par les pairs ou les évaluations à 360° à condition qu'elles se traduisent en matière de rémunération variable et d'évolution de carrière

✓ *Modes de rémunération et promotions*

Il est fondamental que ceux-ci intègrent les deux points précédents, formation et objectifs individuels et collectifs, non seulement en matière d'intéressement, mais surtout d'augmentation individuelle. Cette intégration n'est pas si simple car elle remet en cause les méthodes bien connues (même si elles restent souvent souterraines) de ranking. Car celle-ci cherche davantage à mettre en concurrence les individus et les équipes qu'à les faire progresser toutes ensemble.

La reconnaissance du rôle essentiel que jouent à tous les échelons certains salariés en termes de coopération, à travers leur rémunération et leur promotion, constitue aussi un puissant levier.

✓ *Politiques d'achat*

Ce qui est énoncé pour les modes de rémunération peut s'appliquer aux politiques d'achat, devrait moins chercher à mettre en concurrence les acheteurs qu'à développer avec eux des relations partenariales fondées sur des dynamiques de progrès régulières dans le temps.

En guise de conclusion, l'OSI souligne le rôle stratégique que la fonction Ressources Humaines pourrait jouer au sein de l'entreprise pour créer et diffuser une culture de coopération dans l'ensemble des directions de l'entreprise, en interne et vers les parties prenantes externes. Il s'agit ni plus ni moins de faire reconnaître la dimension collective du travail des femmes et des hommes et de la performance.

Assumer ce rôle qui lui revient totalement amènerait la fonction RH à repenser profondément sa mission, au-delà des processus très techniques dans lesquels elle s'est parfois emprisonnée (processus de recrutement, schémas de formation, techniques de rémunérations,...). En affichant sa vocation à développer la coopération à tous les étages de l'entreprise, en soutien et en partenariat avec tous les managers, au nom de la performance globale de l'entreprise, elle consoliderait sa dimension stratégique.

Travail vivant, subjectivité et coopération : aspects philosophiques et institutionnels

Éric Hamraoui

« Il est des natures [...] rares qui aiment mieux périr que travailler sans joie ;
des difficiles, des gens qui ne se contentent pas de peu
et qu'un gain abondant ne satisfera pas s'ils ne voient pas
le gain des gains dans le travail même. »
Nietzsche, *Le gai savoir*, aph. 42.

Forgé par Marx (1818-1883), le concept de « travail vivant » entre en écho et fait système avec celui de « subjectivité ». En tant que lieu de réalisation de la praxis et d'actualisation de la subjectivité humaine, le travail vivant constitue le cœur événementiel de l'activité humaine. Sans son œuvre, la matière et les instruments de production demeureraient sans vie. Il est le déterminant anthropologique capable de faire resurgir en permanence la vie en eux¹. Le travail vivant s'oppose en ce sens au travail abstrait et au travail aliéné, signes d'un appauvrissement de la vie que favorise la coopération, fondement du système de production capitaliste en tant qu'instrument du rassemblement unitaire d'une main-d'œuvre originellement dispersée. Les modalités de cet appauvrissement de la vie varient en fonction de l'horizon qui est le nôtre : tantôt celui, despotique, de la production capitaliste, décrit par Marx, tantôt celui de l'autorité tenant à la soumission de l'Entreprise à la raison instituée par

Éric Hamraoui, maître de conférences en philosophie, Centre de recherche sur le travail et le développement, CNAM. eric.hamraoui@cnam.fr

1. Point sur lequel nous reviendrons.

le droit, enfin, celui de la définition d'un rapport inédit de l'individu au pouvoir. Dans ces trois configurations, la vie se trouve atteinte au cœur de l'activité de travail. Seule change, d'une époque à l'autre, la nature de cette atteinte. Deux penseurs contemporains, à l'œuvre desquels je me référerai, ont tenté de définir celle-ci dans les diverses séquences historiques de sa manifestation. Le premier, Michel Henry (1922-2002), auteur d'une interprétation phénoménologique de la pensée économique de Marx, dénonce la *barbarie* contemporaine, « maladie de la vie » (Henry, 1987), énergie inemployée de ce qui nous porte vers l'accroissement de notre être. Le second, Sidi Mohammed Barkat², montre, d'un point de vue anthropologique et institutionnel, en quoi « la question de la vie et de la mort ne peut plus [aujourd'hui] se poser en dehors d'un questionnement sur l'organisation du travail elle-même » (Barkat, 2010c, p. 169).

LE TRAVAIL VIVANT EST LE LIEU DE RÉALISATION DE LA PRAXIS ET D'ACTUALISATION DE LA SUBJECTIVITÉ HUMAINE

Dans l'analyse économique de Marx, la vie cesse d'être conçue comme totalité, âme du monde, essence fluide qui traverse tous les vivants tout en les dépassant infiniment, comme chez les penseurs et les poètes de l'époque des Lumières allemandes. Elle est celle de l'individu compris comme totalité dont la puissance individuelle de travail détermine le contenu et la qualité (Henry, 1976, 1990³). Elle est *travail vivant*. En quel sens précis ?

Le travail vivant est l'« âme » de l'activité humaine

Dans sa *Contribution à la critique de l'économie politique* ([1859] 1972, p. 287-88), Marx définit le travail comme « activité utile en vue de l'appropriation des matières naturelles sous une forme ou sous une autre ». Il est en ce sens définissable comme « condition naturelle de l'existence de l'homme ».

Ce processus d'appropriation des objets extérieurs en vue de la satisfaction des besoins de l'homme, autrement dit, de la production des valeurs d'usage contribuant à l'entretien et à l'accroissement de

2. Né en 1948, à Tlemcen (Algérie), Sidi Mohammed Barkat est actuellement enseignant-chercheur associé au CEP ergonomie et écologie humaine de l'université Paris I Panthéon-Sorbonne. Ses travaux traitent de la triple question du travail, de ses migrations et de la colonisation (v. Barkat, 2005), comprise comme laboratoire d'expérimentation institutionnelle de la mise en œuvre, par l'État de droit, d'une nouvelle figure de la mort ne passant plus par la destruction des corps mais par l'éviction de ce qui en eux est vie.

3. « La vie, dit Michel Henry (1990, p. 31), n'est pas [chez Marx] une entité universelle susceptible de s'accomplir et de subsister, à ce titre, en tant que réalité générale. Toute vie au contraire est individuelle et ne s'actualise que de cette façon, sous la forme d'un individu vivant. »

la vie, en lequel consiste le travail vivant, constitue, selon Marx, « une nécessité physique de la vie humaine ». Le travail vivant entretient ainsi un « contact naturel avec les éléments matériels [les matières premières et les instruments de la production] de son existence⁴ » ([1857-1858] 1967, I, p. 317) qu'il transforme en éléments constitutifs de sa propre dynamique :

« En tant qu'il est utile, qu'il est activité productive, le travail, par son simple contact avec les moyens de production, les ressuscite des morts, en fait les facteurs de son propre mouvement⁵ » ([1857-1858] 1967, I, p. 752).

Ainsi les éléments matériels du procès de production constituent-ils, selon Marx, le « corps » dont le travail vivant est l'« âme », capable de l'« éveille[r] d'entre les morts ». Cependant, cette « résurrection » n'est nullement l'effet d'une détermination transcendant l'objet (la matière) du procès de travail. Elle résulte, selon Marx, du processus immanent et temporellement déterminé d'« information » – ou façonnement provenant de l'intérieur – de la matière par l'activité de travail :

« Le travail, dit Marx ([1857-1858] 1967, I, p. 313), est un *feu vivant*⁶ qui façonne la matière, il est ce qu'il y a de périssable et de temporel en elle, c'est l'information de l'objet par le *temps vivant*⁷. »

Le travail vivant n'est ainsi nullement l'âme éthérée – et immortelle – de la production, mais son *âme matérielle* et *temporelle*, que Marx compare à la flamme alimentée par une matière qui la nourrit et sur laquelle elle exerce son pouvoir de transformation. Il est, comme le souligne Marx, le foyer de conservation et d'utilisation du produit qui en est le « résultat » :

« ... or si les produits sont non seulement le résultat mais encore la condition d'existence du procès de travail, ce n'est qu'en les y jetant, qu'en les mettant en contact avec le travail vivant que ces résultats du travail passé peuvent être conservés et utilisés » ([1857-1858] 1967, I, p. 762).

Cependant, source d'alimentation de l'effectuation du procès de travail, le travail vivant est lui-même *praxis*, en tant qu'activité humaine, matérielle et sociale de transformation conjointe de la nature extérieure et de celle du travailleur, comme lien dialectique entre l'homme et la nature.

4. Le travail vivant et les éléments matériels que sont les instruments de production et les matières premières constituent, selon Marx, les deux moments du procès de production, lui-même fondement de l'économie.

5. Ainsi « le travail objectivé cesse-t-il d'être mort dans la matière en tant que forme extérieure et indifférente, lorsqu'un fil devient un élément du travail vivant » (Marx, [1857-1858] 1967, I, p. 313).

6. Nous soulignons.

7. Nous soulignons.

Le travail vivant est praxis

Le travail vivant est, en effet, originellement *praxis* rendant possibles le partage d'événements communs aux mondes humain et animal, ainsi que la métamorphose de l'homme lui-même en « puissance naturelle », loin de la réduction de la nature à la seule objectivité sur laquelle s'exerce le pouvoir d'un sujet :

« [Le travail vivant est l']acte qui se passe entre l'homme et la nature. L'homme y joue lui-même vis-à-vis de la nature le rôle d'une puissance naturelle. Les forces dont son corps est doué, bras et jambes, tête et mains, il les met en mouvement afin de s'assimiler des matières en leur donnant une forme utile à sa vie. En même temps qu'il agit par ce mouvement sur la nature extérieure et la modifie, il modifie sa propre nature et développe les facultés qui y sommeillent » (Marx, [1867] 1969, p. 139).

Ces facultés sommeillant dans la nature de l'homme, développées par le travail vivant, constituent, selon Marx, « la vérité, c'est-à-dire la réalité et la puissance, l'en deçà de sa pensée ». Elles définissent le lieu originel de la *praxis* (Henry, 1976).

Le travail vivant est subjectivité

La *praxis* – dont le travail et le besoin constituent les deux modalités élémentaires – est aussi le nom de la vie comprise comme *force productive*. Sa nature est, selon Marx, d'emblée subjective. Aussi Marx emploie-t-il des concepts soulignant, plus nettement que celui de *praxis*, le trait distinctif de l'individu vivant, qui est la vie elle-même considérée dans ses dimensions subjective, active et individuelle⁸. Ces concepts sont ceux de « corps vivant », d'individu « vivant » ou « réel », de « force de travail », de « force subjective de travail », de « travail subjectif », de « subjectivité inorganique », enfin, de « travailleur », après 1847.

Concernant ce dernier aspect, Marx montre que la vie est ce qui informe de manière immanente le contenu de l'individualité. Originellement capacité de s'éprouver soi-même, la vie est, en effet, toujours déjà ipsité d'un individu, subjectivité originelle et « subjectivité monadique⁹ ».

Selon Michel Henry (1976, I, p. 264), cette subjectivité indivise, « monadique », que Marx conçoit comme « totalité [portant en elle], à titre de virtualités, une multiplicité d'activités et d'intentionnalités possibles », est définissable comme « unité subjective » des virtualités ou

8. Ce caractère individuel de la vie explique que l'individu vivant constitue la forme exclusive de l'actualisation de celle-ci. Actualisation qui obéit à une loi de réitération indéfinie, inscrivant la multiplicité au cœur de l'individualité (« L'individu n'a de vérité qu'en tant qu'il est beaucoup d'individus », dit Marx dans sa *Critique de la philosophie de l'État de Hegel*, 1841-1842).

9. De *monas*, *monados*, unité, ce qui subsiste dans l'intégrité de sa nature (Platon, *Philèbe*, 15 b).

« puissances subjectives » (« personnelles », chez Marx), qui « lui appartiennent en propre, qui définissent son être originel et sont voulues¹⁰ par lui, qui sont ses besoins ».

Cependant, la réalité de la division du travail, entendue comme actualisation exclusive d'une potentialité de la vie, entraîne « la non-réalisation de toutes les autres virtualités de la vie monadique, le fait qu'elles demeurent de pures virtualités » :

« La vie, pour autant qu'elle suit son cours spontané, prend la forme d'un déploiement progressif de tous ses pouvoirs, même si ce déploiement revêt nécessairement la forme d'une succession. Dans la division du travail au contraire l'actualisation d'une potentialité n'exclut pas seulement dans l'instant, mais de façon décisive et définitive, la réalisation des autres puissances de la vie, loin de les éveiller ou de les susciter » (Henry, 1976, I, p. 264-65).

L'effet de la division du travail est ainsi la réduction à l'instantanéité de la temporalité longue de la succession des différentes phases de la vie, avec, à chacune de ces phases, l'affirmation de nouvelles potentialités.

LE TRAVAIL ALIÉNÉ, SIGNE DE L'APPAUVRISSMENT DE LA VIE

La logique d'empêchement du déploiement des potentialités de la vie, ici à l'œuvre, s'enracine originellement dans le contrat associant ce qui relève de la force vitale et sociale de travail et le Capital. Le salarié ne développe, en effet, la première « que lorsque son travail appartient au capital », au point qu'« elle semble être une force dont le capital est doué par nature, une force productive qui lui est immanente » (Marx, [1967] 1969, p. 247) !

Le principe de l'évaluation quantitative de la qualité

L'abstraction croissante du processus de production ne conduit pas uniquement au renforcement de l'écart qui le sépare de la réalité du travail vivant. Elle affecte directement la nature de la relation entre les deux termes dans le sens d'une interversion ou de ce que Marx qualifie de « renversement étrange du rapport entre le *travail mort* et le *travail vivant*¹¹, entre la valeur et la force créatrice de valeur » (Marx, [1857-1858] 1967, II, 377-78).

Ce renversement du rapport entre travail mort et travail vivant s'origine dans ce que Marx appelle, dans le premier *Manuscrit de 1844*, « la contradiction du travail aliéné ». Celle-ci tient précisément au fait que

10. Ce vouloir, dit Michel Henry (1976, II, p. 30), « veut » ce que veut cette vie. Il diffère ainsi de la volonté autolégiférante qui décide elle-même ce qu'elle veut – la « volonté générale indépendante en soi » – et de la volonté métaphysique, source absolue des déterminations qu'elle pose.

11. Nous soulignons.

tout en concevant le travail en tant que subjectivité, comme « l'âme proprement dite de la production » (Marx, [1844] 1999, p. 120), l'économie politique « n'accorde rien au travail et tout à la propriété » et, par conséquent, au salaire :

« ... car le salaire, dans lequel le produit, l'objet du travail, rémunère le travail lui-même, n'est qu'une conséquence nécessaire de l'aliénation du travail, et dans le salaire le travail n'apparaît pas non plus comme le but en soi, mais comme [étant] au service du salaire » (Marx, [1844] 1999, p. 120).

Marx ([1857-1858] 1967, I, p. 316) en conclut que « le travail vivant n'est pas payé pour la qualité qu'il possède », c'est-à-dire pour la « propriété naturelle de la force de travail de l'ouvrier » qu'il constitue, mais « pour la quantité de travail contenue en lui ». Ainsi, souligne Michel Henry (1976), concrètement déterminé par la durée nécessaire à l'exécution d'une tâche, le travail peut être soumis à une mesure objective rendant possible son expression sous la forme d'une valeur d'échange. Mais n'est-ce pas sciemment méconnaître le fait que celle-ci ne saurait jamais subsister par elle-même, n'ayant de sens « qu'à l'intérieur d'une référence principielle à la vie » (Henry, 1987, p. 157) ?

L'éviction de la praxis

Au cœur de l'économie capitaliste, dit Marx ([1857-1858] 1967, II, p. 377), le travail vivant « ne croît jamais absolument sans diminuer relativement à la grandeur du capital employé et à la masse des marchandises produites ». Il est, par conséquent, menacé dans son principe même par ce que Marx appelle le phénomène d'hypertrophie du « travail matérialisé¹² », « abstrait » ou « mort » :

« Dans le système capitaliste, dit Marx ([1857-1858] 1967, II, p. 377-378), le développement n'avantage que l'un des éléments de l'activité de la société : le travail matérialisé qui devient le corps toujours plus gigantesque de l'autre élément, le travail subjectif et vivant. En effet [...], les conditions objectives du travail deviennent de plus en plus autonomes en opposition au travail vivant, à mesure qu'elles prennent une plus grande extension et que la richesse sociale augmente par tranches toujours plus grandes en faisant face à l'ouvrier comme puissance étrangère et prédominante. »

L'autonomisation du *travail mort* et sa prédominance sur le *travail vivant* conduisent à l'éviction de la praxis subjective par le processus objectif causalement organisé et déterminé, scientifiquement construit de la révolution technique, déniait tout rôle à l'engagement du corps du travailleur¹³ dans la transformation du monde. La « gigantesque puissance matérielle »

12. Ou ensemble des moyens mécaniques produits par le travail.

13. Engagement que Michel Henry (1976, 1987) nomme « corpspropiation ».

qui constitue le « corps objectif de l'activité » s'exerce ainsi en opposition à la « force de travail immédiate » de l'ouvrier. Opposition pensable en tant que produit de la *coopération*, laquelle est, selon Marx, moyen d'une augmentation conjointe des forces productives individuelles et d'une force nouvelle fonctionnant exclusivement comme force collective.

LA COOPÉRATION, FONDEMENT DU SYSTÈME DE PRODUCTION CAPITALISTE

La coopération est définie par Marx en tant que mode de transformation du travail isolé en travail social historiquement incarné par le mode de production capitaliste¹⁴. Elle est simultanément agent d'accélération de l'évolution du travail industriel et de démultiplication de la puissance de travail individuel. Coopérer signifie, en effet, devenir un « travailleur collectif » doué d'un corps métamorphique, ayant « des yeux et des mains par-devant et par derrière » (Marx, [1867] 1969, p. 243). Coopérer permet même d'obtenir l'achèvement simultané dans le temps de parties de l'objet produit séparées par l'espace. La coopération est, enfin, un moyen d'œuvrer efficacement dans les moments critiques¹⁵. Elle a ainsi pour résultat l'emploi simultané d'un grand nombre de journées combinées. Toutefois, ajoute Marx, la socialisation du travail, en laquelle consiste la coopération, n'augmente les forces productives de celui-ci qu'afin de l'exploiter avec plus de profit.

La coopération repose sur la libre vente de la force de travail

Non plus fondée sur des rapports immédiats de domination et de servitude, la forme capitaliste de la production « présuppose au contraire le travailleur libre, vendeur de sa force [de travail] » (Marx, [1867] 1969, p. 248). Cette liberté est toutefois relative :

« Aux débuts du capital, son commandement sur le travail a un caractère purement formel et presque accidentel. L'ouvrier ne travaille alors sous les ordres du capital que parce qu'il lui a vendu sa force ; il ne travaille pour lui que parce qu'il n'a pas les moyens matériels pour travailler à son propre compte. Mais dès qu'il y a coopération entre des ouvriers salariés, le commandement du capital se développe comme une nécessité pour l'exécution du travail, comme une condition réelle de production » ([1867] 1969), p. 245).

14. La coopération est ainsi, selon Marx, la forme propre ou le mode fondamental de la production capitaliste : « Une multitude d'ouvriers fonctionnant en même temps sous le commandement du même capital, dans le même espace (ou si l'on veut sur le même champ de travail), en vue de produire le même genre de marchandise, voilà le point de départ historique de la production capitaliste » (Marx, [1867] 1969, p. 240).

15. « La brièveté du temps disponible, dit en effet Marx (*ibid.*, p. 244), est compensée par la masse du travail jeté au moment décisif sur le champ de production. »

Une direction est nécessaire pour la mise en harmonie des activités individuelles lorsque l'activité de travail se déploie sur une grande échelle. Cette direction, dit Marx ([1867] 1969, p. 245), « doit remplir les *fonctions générales* qui tirent leur origine de la différence existante entre le mouvement d'ensemble du corps productif et les mouvements individuels des membres indépendants dont il se compose ». Ainsi s'explique la nécessité d'une « fonction de direction, de surveillance et de médiation » – comparée par Marx à celle d'un chef d'orchestre – pour toute activité de type coopératif.

La coopération est la dimension collective du travail aliéné

À mesure qu'augmente la part de travail matérialisé, autrement dit, avec « l'importance [accrue] des moyens de production qui font face au travailleur comme propriété étrangère » (Marx, [1867] 1969, p. 246), croît, de manière corrélative, « la nécessité d'un contrôle, d'une vérification de [l']emploi de [ces moyens] d'une manière convenable » (*ibid.*). Aussi la coopération confère-t-elle une dimension collective au travail aliéné des salariés dont l'unité d'action coopérative n'est que l'effet de la direction capitaliste :

« La coopération d'ouvriers salariés n'est qu'un simple effet du capital qui les occupe simultanément. Le lien entre leurs fonctions individuelles et leur unité comme corps productif se trouve en dehors d'eux dans le capital qui les réunit et les retient. L'enchaînement de leurs travaux leur apparaît idéalement comme le plan du capitaliste et l'unité de leur corps collectif leur apparaît pratiquement comme son autorité, la puissance d'une volonté étrangère qui soumet leurs actes à son but » (*ibid.*, p. 245-246).

Marx en conclut à l'existence d'une « double face » du système de production capitaliste dans la mesure où l'objet qu'il s'agit de diriger est à la fois procès de production coopératif et procès d'extraction de la plus-value. Ainsi s'expliquent non seulement la tendance despotique de la direction capitaliste du travail, mais encore le développement des formes particulières de ce despotisme à mesure que se développe la coopération.

La coopération est au service d'une extraction maximale de la plus-value

Tout en ayant pour objet la direction du procès de production coopératif, la production capitaliste a, en effet, pour « aiguillon puissant [...] la nécessité de faire valoir le capital [et], dit Marx, son but déterminant [est] la plus grande extraction possible de plus-value, ou ce qui revient au même, la plus grande exploitation possible de la force de travail » (Marx, [1867] 1969), p. 246) ! D'où, selon Marx, la comparaison possible de la direction capitaliste de la production avec le commandement d'une armée :

« Sur le champ de la production, les ordres du capital deviennent dès lors aussi indispensables que le sont ceux du général sur le champ de bataille. [...] Le capitaliste commence par se dispenser du travail manuel. Puis, quand son capital grandit et avec lui la force collective qu'il exploite, il se démet de sa fonction de surveillance immédiate et assidue des ouvriers et la transfère à une espèce particulière de salariés. Dès qu'il se trouve à la tête d'une armée industrielle, il lui faut des officiers supérieurs (directeurs, gérants) et des officiers inférieurs (surveillants, inspecteurs, contremaîtres), qui, pendant le procès de travail, commandent au nom du capital » (*ibid.*, p. 245-246).

La fonction de direction et de surveillance des ouvriers par le capitaliste, puis par ses délégués, dérive ainsi de la nature même du procès de travail coopératif où la fonction de commandement, loin de valoir en elle-même, n'est que « l'attribut du capital¹⁶ ». Il en va de même pour la force de travail productive « que les salariés déploient en fonctionnant comme travailleur collectif » :

« Comme personnes indépendantes, les ouvriers sont des individus isolés qui entrent en rapport avec le même capital mais non entre eux. Leur coopération ne commence que dans le procès de travail ; mais là ils ont déjà cessé de s'appartenir. Dès qu'ils y entrent, ils sont incorporés au capital. En tant qu'ils coopèrent, qu'ils forment les membres d'un organisme actif, ils ne sont même qu'un mode particulier d'existence du capital. La force productive que des salariés déploient en fonctionnant comme travailleur collectif est, par conséquent, force productive du capital » (*ibid.*, p. 247).

Mais la logique d'une maximalisation de l'extraction de la plus-value caractérisant le système de production capitaliste, à laquelle se trouve soumise une masse croissante d'ouvriers exploités, suscite en retour une résistance. Dans le même temps augmente la pression nécessaire pour vaincre cette résistance. Ainsi s'explique, selon Marx, l'inévitable antagonisme entre « l'exploiteur et la matière¹⁷ qu'il exploite », ancrage de la lutte des classes.

La vie exploitée

Le double enseignement à tirer de la lecture de Marx est, selon Michel Henry, d'une part, la compréhension de la mainmise sur la vie en tant que trait caractéristique du capitalisme, d'autre part, la nature révolutionnaire singulière et unique dans l'histoire de ce phénomène de captation de la vie :

16. « Le capitaliste n'est point capitaliste parce qu'il est directeur industriel ; il devient au contraire chef d'industrie parce qu'il est capitaliste » (Marx, [1867] 1969, p. 247).

17. La force vivante de travail.

« Le capitalisme, dit Michel Henry (1990, p. 133), ne s'est pas trompé : il a mis le doigt sur ce qui lui importe, sur la seule force qui existe au monde et qui est la force de la vie, la force de travail vivante. Faire fond sur celle-ci, la mettre en œuvre, la placer dans la condition de donner tout ce qu'elle peut donner, d'accomplir tout ce qu'elle peut accomplir, l'"exploiter" jusqu'au bout, ce fut son comportement instinctif aussi bien que sa décision consciente. Et parce qu'il exécuta ce projet qui, s'appuyant sur l'essence cachée de la réalité, sur la force vive qui produit toute chose et, avant même de lui conférer sa "forme", détient le pouvoir qui la fait être – pour cette raison ultime, à la fois métaphysique et ontologique, le capitalisme suscita une révolution, la plus grande de celles que connut l'humanité à travers son histoire ou, pour mieux dire, la seule. »

L'idée développée par Marx d'un vampirisme du Capital aspirant la force de la vie pour se nourrir d'elle, suçant avec une avidité sans bornes le sang du travail vivant (*ibid.*, p. 137), ne vaut pas ici en tant que simple métaphore. Elle exprime, en effet, la réalité de l'orientation du système de production capitaliste vers l'exploitation absolue de la vie. La révolution capitaliste est donc, selon Michel Henry, irréductible à un phénomène d'ordre exclusivement économique :

« Une révolution économique n'est jamais que partielle, elle laisse subsister un certain soubassement qui demeure inchangé, à savoir la réalité économique elle-même. Le capitalisme fut une *révolution totale*¹⁸ parce que justement il ne voulut rien changer à cette sphère de l'économie mais, comprenant qu'elle repose sur un fondement plus profond, il se tourna délibérément vers celui-ci, s'adressant à lui comme à cette unique puissance qui produit tout et sur laquelle, l'exaltant et la portant à son comble, il allait établir son règne » (*ibid.*, p. 134).

Ainsi peut-on poser la question de la détermination du type de révolution apte à permettre la construction d'une issue pour la vie, à opposer au phénomène total de la révolution capitaliste dont le fondement est l'exploitation de la vie elle-même. Toute puissance adverse ne risque-t-elle pas, si elle ne provient pas de la vie et des nécessités de son ménagement, de se donner d'emblée à voir comme mouvement « contre-révolutionnaire » – y compris au sens le plus paradoxal du terme ?

Une difficulté semblable se rencontre au niveau de la production de la critique. Ainsi, pour citer un exemple emprunté à l'actualité, le référent vital de la notion de « ressources humaines¹⁹ » rend malaisée la critique de celle-ci, en dépit de ses ambiguïtés. En effet, tout en signifiant

18. Nous soulignons.

19. Apparue en 1980 (Rey, 2005), cette notion désigne une fonction reliée, au sein de l'entreprise, aux fonctions de maintenance, d'information et de finance assistant de près les fonctions opérationnelles (vente, production, logistique, achat, recherche et développement). D'où le caractère stratégique de la fonction RH, qui, par ses prises de position, ses actions et ses décisions, cherche à accroître la compétitivité globale de l'organisation et la flexibilité du travail (Bouchez, 2003).

la réduction du travailleur à un instrument de production²⁰, indice de la confusion de l'activité de travail avec la mise en œuvre d'une énergie conçue comme simple ressource (Barkat, 2010b), le concept de « ressources humaines » fait simultanément écho à l'idée d'une « remise debout » d'un individu et d'une « résurrection » d'une énergie moribonde, à laquelle renvoie étymologiquement le mot « ressource²¹ ». D'où une proximité de sens avec le concept de travail vivant, défini par Marx comme agent d'une « résurrection » des moyens de production qu'il transforme en facteurs de son propre mouvement à travers le contact qu'il entretient avec eux. La ressource humaine aujourd'hui sollicitée par le management n'est ainsi autre que le travail vivant, rendu disponible, en tant que force de travail, au moyen « d'un [arrachement] à la vie des matières premières et des instruments auxquels elle adhérait de tout son être » (Henry, 1990, p. 135). L'introduction du concept de ressource humaine procéderait ainsi en réalité de la logique de régression des modes d'accomplissement de la vie et du non-emploi de l'énergie de celle-ci au service de son entretien et de son accroissement, constitutives, selon Michel Henry, de la Barbarie contemporaine. Celle-ci est-elle à entendre comme *ruine* de la vie (Henry, 1987, p. 39) ou, ainsi que le suggère l'analyse des déterminants anthropologiques et institutionnels contemporains du système de production, en tant que contention de celle-ci, voire comme organisation de son épuisement ?

DE LA CONTENTION DE LA VIE À L'ORGANISATION DE SON ÉPUISEMENT

Le passage de l'horizon du despotisme de la production industrielle du XIX^e siècle à l'horizon de l'autorité, dans le contexte de l'Organisation scientifique du travail, marque un tournant. Ce changement de perspective a permis, sans toutefois rompre avec la logique de disposition de la vie à côté du travail, et non en son creux, la transformation de la coopération, œuvre originelle de la concentration du Capital, en expérience collective de subjectivation. Cette expérience est, en effet, selon Sidi Mohammed Barkat (2010b, p. 3-4), précisément pensable en termes de « processus à travers lequel un être en commun – un être collectif – se constitue de manière autonome dans le même temps qu'il participe

20. Cela, comme peuvent le laisser supposer les effets délétères du management moderne sur la santé psychique et physique, ainsi que la concomitance, à la fin du XVIII^e siècle, de l'attribution au terme « ressource » de la signification de « moyens matériels (hommes, réserves d'énergie, etc.) dont dispose ou peut disposer une structure collective » (Rey, 2005), et du primat de la raison instrumentale (Chenet, 1997).

21. Le mot ressource est issu de l'ancien verbe *ressourdre* (980-XIII^e siècle), « ressusciter », lui-même issu du verbe latin *resurgere* (de *re* et *surgere* : sourdre, surgir) [Rey, 2005], suggérant l'idée d'événement – sous la figure duquel se donne à voir, au sein de la nouvelle organisation du travail, la stimulation de la vitalité des individus.

de l'entreprise à travers un mouvement qui contraint la direction à se déprendre de ses seuls intérêts propres, puis, présentée sous la forme d'un résultat ou d'un acquis de ce processus, comme la vie qui s'identifie à la jouissance du monde ».

Le rapport de travail ayant cessé d'être évalué à l'aune de la raison, depuis le début des années 1980, « l'exploitation consentie du travail déborde aujourd'hui sur la personne » (Barkat, 2010c, p. 165), non sans conséquences dramatiques (pathologies de surcharge, suicides, etc.).

La « théologie de la promesse »

Le temps de la seule exploitation de la vie, propre au système industriel décrit par Marx, fut suivi par celui de la contention de celle-ci, spécifiant le mode de production tayloriste caractérisé par l'accueil de l'autorité empêchant le pouvoir de l'entreprise de se réaliser comme tyrannie :

« Dans le cadre du taylorisme, dit Sidi Mohammed Barkat (2010b, p. 4), l'entreprise entre dans un processus de décentrement de soi à partir duquel on peut reconnaître sa soumission à l'ordre de la raison instituée par le droit. C'est à ce titre que ses décisions, bien qu'elles émanent d'une instance de pouvoir, sont assimilables à celles d'une instance d'autorité. »

La référence de l'entreprise taylorienne aux dispositifs institutionnels l'empêcha d'exercer son pouvoir de façon arbitraire et d'exiger la consommation de l'existence de ceux qui y travaillent :

« En effet, ajoute Sidi Mohammed Barkat (2010b, p. 4-5), l'existence ne s'y consume pas purement et simplement, au point d'abolir la force humaine qui permet la reconduction du système. Ainsi peut-on dire de la vie, sous ses deux formes de constitution d'un être en commun dans l'entreprise et de jouissance d'un temps libre en dehors de l'entreprise, qu'elle est cela même qui s'impose et rend l'exercice de l'autorité acceptable, voire désirable. Défiance et soumission caractérisent dans le même temps la situation, et sa reproduction. L'équilibre entre l'usage que l'entreprise fait du travail et une telle modalité d'actualisation de la vie s'établit selon cette économie dans laquelle la dimension subjective occupe une place essentielle. Il s'établit à partir de la mesure de la relation entre eux rendue possible par l'utilisation du temps comme critère objectif d'évaluation, dès lors que le principe de raison limite l'entreprise dans ses prétentions à la demande sans restriction. »

Le dispositif taylorien se donne ainsi à voir sous les dehors d'une « balance équitable » (*ibid.*, p. 5) entre temps de travail – « présenté sous les apparences banales d'une activité non pas privée de vie mais vide de vie²², et d'une manière générale de tout événement »

22. Ou, plus exactement, vidée de la vie qu'elle contient toujours (Barkat et Hamraoui, 2008 et 2010).

(*ibid.*)²³ – et temps de vie en dehors du travail, « promis » par l'organisation en échange de l'offrande et du sacrifice à son profit d'une part du temps vivant de l'individu. Dans le cadre de cette « théologie de la promesse » (*ibid.*, p. 6), « la vie est conçue d'abord et avant tout comme l'avenir du travail, sans le travail » (*ibid.*, p. 5) où ressuscite en quelque sorte ce qui a été tué au cœur de ce qui dans le travail excède la tâche (*ibid.*, p. 11). L'utopie marxienne de construction d'un lieu où l'ouvrier puisse développer « une libre activité physique et intellectuelle » et « se sent[ir] lui-même » (Marx, [1844] 1999, p. 112) y semble en partie réalisée. Cette réalisation possible de la vie en dehors du travail – en vertu d'une procédure consistant « à économiser la part active, créative, excessive et immanente du travail » (Barkat, 2010*b*, p. 6) – s'apparente toutefois « à une sorte de *privilège* auquel seuls peuvent accéder les membres de la communauté qui s'abandonnent à la règle » (*ibid.*), acquiesçant à l'idée de pouvoir être assimilés à un pur et simple exécutant de la production acceptant le principe d'une séparation volontaire du corps et de la pensée. D'où une pression exercée par le sujet sur la pensée qui, selon Sidi Mohammed Barkat, constitue l'agent principal de la division scientifique du travail.

La redéfinition du rapport de l'individu au pouvoir

Le principe de la nouvelle organisation du travail, mis en place il y a un peu plus de trente ans, alors que l'État abandonnait peu à peu ses fonctions de régulation de la dissymétrie entre l'employeur et l'employé, repose, selon Sidi Mohammed Barkat, sur le principe d'une restitution de l'usage de son corps au travailleur, mais sans rétablissement de la continuité de la personne et du corps :

« Cette restitution n'en est en fait pas une. Elle s'apparente davantage à un transfert de prisonniers. D'abord arraché à la personne – dans l'ancien rapport de travail –, le corps lui est rendu en tant qu'objet disponible d'une jouissance totale, mais nullement à son profit. En effet, être propriétaire de son corps ne signifie pas créer une continuité entre son corps et sa personne » (Barkat, 2010*d*²⁴).

La restitution de la souveraineté du travailleur sur son corps demeure ainsi factice. Celui-ci demeure en réalité séparé de son corps sur lequel il exerce un pouvoir despotique :

23. D'où la production des conditions du silence entourant ce qu'il se passe dans le travail lui-même (Barkat, 2010*b*, p. 5). Le taylorisme, dit en ce sens Yves Schwartz (2000, ch. 14), peut être défini comme « tentative totalement assumée d'annuler le travail comme expérience ».

24. Voir conférence : <http://www.lephenix.fr/categories-phenix-tv/les-rencontres/tenir-debout-sidi-mohammed-barkat>

« Le corps, dit Sidi Mohammed Barkat (2010*d*), est devenu l'objet à découvert d'une exploitation indéfinie et non zone d'activité pouvant accueillir l'actualisation de la vie. Aucun de ses éléments ne peut échapper à la personne transformée en instance de pouvoir. Il est rendu disponible en tout lieu et en tout temps. Il reste le mien, mais non selon la modalité de la propriété – mais de l'extériorité. »

Cette redéfinition du rapport de l'individu au pouvoir (Barkat, 2006 ; 2010*c*), opérée par la nouvelle organisation du travail, principalement à travers la mise en place du système de l'évaluation individualisée de la performance²⁵, bouleverse en profondeur les données du rapport de l'individu à lui-même.

Dans la mesure où elle crée une division à l'intérieur du travailleur, l'évaluation transforme celui-ci en employeur – « autonome » – de lui-même. En dépit des apparences, le vieux conflit entre l'exploiteur et la force vivante de travail n'a pas pour autant disparu. Le conflit entre le Capital – à présent sous forme de capital financier – et le travail a été transféré dans l'individu (Barkat, 2010*a* ; 2010*c* ; 2010*d*). Mouvement qui paraît aujourd'hui difficilement réversible en raison de la disqualification « de la pensée autour de l'impulsion profonde du *Capital*, qui le pousse à aller au-delà de ce que peut consentir la raison en matière d'exploitation du travail » (Barkat, 2010*c*, p. 164). Cela au moyen de la mise en œuvre d'artifices institutionnels destinés à voiler la réalité de l'atteinte au principe de ménagement des corps, ainsi qu'à la fonction étatique qui est censée garantir ce même principe :

« On renforce, dit Sidi Mohammed Barkat (*ibid.*), l'idée illusoire que l'égalité de l'employeur et du travailleur est naturelle, lorsqu'elle ne peut être qu'une conquête entérinée par le droit. [...] L'identification du travailleur à l'entreprise laisse la place à son assimilation à l'employeur. De sorte que le pouvoir sur le travail, anciennement dévolu à ce dernier, est désormais délégué au travailleur selon une perspective oubliée de toute limite instituée. Le travailleur est placé dans la situation de devoir s'habiller entièrement de la figure d'un employeur délié des contraintes de la loi. Il n'agirait pas *comme s'il* était l'employeur, mais bien *en tant qu'*employeur de lui-même, libéré de toute convention formalisée par le droit. »

Le déséquilibre et la disproportion définissant la nature des rapports entre l'employeur et l'employé cessent ainsi, dans l'intimité du soi, de pouvoir être corrigés par l'arbitrage du droit. Ainsi rendu imperceptible, le conflit social n'en demeure pas moins réel, impitoyable (Barkat, 2011) et épuisant pour la vie :

25. L'évaluation n'est pas, selon Sidi Mohammed Barkat (2008, p. 3) « un accident de l'histoire du travail, [mais] le symptôme d'une manière de faire, d'un découpage du sensible lié à la promotion exclusive de la production, laquelle en tant que système va à l'encontre de la vie qui se manifeste dans le travail ».

« Notre époque, dit Sidi Mohammed Barkat (2010c, p. 159), plus que toute autre, est certainement celle où l'épuisement de la vie dans le travail est organisé avec la méticulosité de l'orfèvre. L'habileté est devenue la première des qualités de l'organisateur inflexible de cet affaîsissement des forces. Il s'agit, pour lui, de façonner les choses en les masquant, de les monter pour une représentation qui rende improbable aux yeux de l'observateur l'implication d'un autre que le travailleur lui-même dans sa désolation. »

Cette désolation du travailleur est interprétée par les organisateurs de la production comme signe d'un manque de vitalité exprimée à travers l'engagement total dans le procès de production. Mais cet engagement n'est-il pas fuite en avant (Barkat et Hamraoui, 2007) ? L'animation des corps et le déploiement d'énergie qu'il suscite sont-ils encore la vie (Barkat, 2008) ? Ce double questionnement suggère l'idée que la vie n'est plus aujourd'hui seulement déniée du fait de son exploitation (Marx²⁶) ou de l'interdiction de ses manifestations les plus intempestives (rêves, création d'outils, invention de gestes professionnels, etc.) chez l'exécutant de la production dans les systèmes tayloriste et fordiste. Elle l'est selon un schéma dans lequel elle se trouve sollicitée jusqu'à n'en plus pouvoir (Barkat, 2010c) ! La vie est, dans le nouveau contexte coopératif de l'Entreprise né des contraintes de la financiarisation de l'économie, empêchée de s'éprouver, épuisement du travail vivant – en tant que manifestation de la force productive de la vie –, au profit de « la mise en avant de la fiction [d'un] *sujet*²⁷ participant au refoulement de ce qui dans le corps se rend capable de création ou d'invention » (Barkat, 2008, p. 10).

BIBLIOGRAPHIE

- BARKAT, S.M. 2005. *Le corps d'exception : les artifices du pouvoir colonial et la destruction de la vie*, Paris, Éditions Amsterdam.
- BARKAT, S.M. 2006. « Risques, institutions et politique. Cadre politique de la problématique du risque », dans C. Dejours et E. Hamraoui, *Sécurité au travail et sécuritarisme. Approche clinique et philosophique*, rapport de convention de recherche CNAM-ANR, n° 80-178, p. 288-321.
- BARKAT, S.M. 2008. « L'évaluation, le travail et la vie », dans F. Hubault (sous la direction de), *Évaluation du travail, travail d'évaluation*, Toulouse, Octarès, p. 3-12.
- BARKAT, S.M. 2010a. « La lucha de classes se ha trasladado al interior de cada trabajador » (interview de J.-M. Marti), *El Pais*, 26 janvier.
- BARKAT, S.M. 2010b. « L'autorité et le travail. Les enjeux de la limite et de l'excès », dans F. Hubault (sous la direction de), *Pouvoir d'agir et autorité dans le travail*, Toulouse, Octarès, p. 3-13.

26. « En dégradant au rang de moyen l'activité propre, dit Marx ([1844] 1999, p. 116), la libre activité, le travail aliéné fait de la vie générique de l'homme [liée au développement de son activité libre et consciente] le moyen de son existence physique. »

27. Nous soulignons.

- BARKAT, S.M. 2010c. « Travail et politique. Propos sur le nihilisme de l'époque », dans *Tenir debout*, Valenciennes, Éditions du musée des Beaux-Arts de Valenciennes, p. 159-169.
- BARKAT, S.M. 2010d. *Conférence prononcée dans le cadre de l'exposition Tenir debout, organisée par Le Phénix (scène nationale Valenciennes)*, en partenariat avec le musée des Beaux-Arts de Valenciennes, 7 décembre, en ligne, <http://www.lephenix.fr/categories-phenix-tv/les-rencontres/tenir-debout-sidi-mohammed-barkat>
- BARKAT, S.M. 2011. « Suicide et guerre économique », *Pratiques. Les cahiers de la médecine utopique*, n° 53, p. 14-15.
- BARKAT, S.M. ; HAMRAOUI, É. 2007. « De la crise comme exception à la crise-institution », dans F. Hubault (sous la direction de), *La situation de crise dans l'intervention*, Toulouse, Octarès, p. 13-23.
- BARKAT, S.M. ; HAMRAOUI, É. 2008. « Éthique et santé au travail : esquisse d'une remise en perspective ontologique », *Revue des sciences sociales*, n° 39, p. 12-19.
- BARKAT, S.M. ; HAMRAOUI, É. 2010. « Résister dans le contexte du nouveau rapport de travail », *Nouvelle revue de psychologie*, n° 7, p. 199-210.
- BOUCHEZ, J.-P. [1999] 2003. « La gestion des R.H. : histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation », dans D. Weiss (sous la direction de), *Ressources humaines*, Paris, Éditions de l'organisation, ch. 1.
- CHENET, F.-X. 1997. « L'instrumentalisation de la raison », dans J.-M. Paul (sous la direction de), *Marx Horkheimer, Theodor W. Adorno et la Dialectik der Aufklärung*, Centre de recherches germaniques et scandinaves de l'université de Nancy II, Bibliothèque le Texte et l'Idée, vol. 7, p. 37-50.
- HENRY, M. 1976. *Marx, une philosophie de la réalité (I) ; Marx, une philosophie de l'économie (II)*, Paris, Gallimard.
- HENRY, M. 1987. *La barbarie*, Paris, Grasset.
- HENRY, M. 1990. *Du communisme au capitalisme. Théorie d'une catastrophe*, Paris, Odile Jacob.
- MARX, K. 1844. *Les manuscrits de 1844 (Ökonomisch-philosophische Manuskripte)*, traduit de l'allemand par J.-P. Gougeon, Paris, Garnier-Flammarion, 1999.
- MARX, K. 1845-1846. *Manuscrits. Conception matérialiste et critique du monde (Manuskripte. Materialistische und kritische Konzeption der Welt)*, Paris, Gallimard, 1982.
- MARX, K. 1845-1846. *Contribution à la critique de l'économie politique (Zur Kritik der politischen Ökonomie)*, Paris, Éditions sociales, 1972.
- MARX, K. 1857-1858. *Fondements de la critique de l'économie politique (Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie)*, traduit de l'allemand par R. Dangeville, Paris, Anthropos, 1967.
- MARX, K. 1867. *Le Capital (Das Kapital)*, livre 1, traduit de l'allemand par J. Roy, chronologie et avertissement par L. Althusser, Paris, Garnier-Flammarion, 1969.
- NIETZSCHE, F. 1882. *Le gai savoir (Die frohe Wissenschaft)*, traduit de l'allemand par A. Vialatte, Paris, Gallimard, 1982.
- REY, A. 2005. *Dictionnaire culturel en langue française*, Paris, Le Robert.
- SCHWARTZ, Y. 2000. *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*, Toulouse, Octarès.

ÉRIC HAMRAOUI, TRAVAIL VIVANT, SUBJECTIVITÉ ET COOPÉRATION : ASPECTS PHILOSOPHIQUES ET INSTITUTIONNELS

RÉSUMÉ

Partant de l'analyse des concepts marxistes de travail vivant et de coopération, pensés en lien avec la question de la subjectivité, nous tentons de définir les formes d'atteinte de la vie au cœur de l'activité de travail, variant selon les configurations historico-économiques. Cette recherche nous conduit à différencier les étapes d'un processus allant de l'exploitation de la vie à l'organisation de son épuisement dans l'univers contemporain du travail, en passant par sa contention dans le système tayloriste de production. La généalogie ici établie s'appuie sur les approches conceptuellement différenciées de la phénoménologie de la vie de Michel Henry (1922-2002) et de l'analyse anthropologique et institutionnelle développée par Sidi Mohammed Barkat. La première met en avant l'idée de « ruine de la vie » pour caractériser l'époque actuelle. La seconde y voit à l'œuvre une entreprise de déni de la vie intimement liée à la stimulation de la vitalité des individus afin d'augmenter la performance du système économique.

MOTS-CLÉS

Vie, travail vivant, subjectivité, praxis, coopération, exploitation, évaluation, vitalité, artifices institutionnels.

ÉRIC HAMRAOUI, LIVING LABOR, SUBJECTIVITY AND COOPERATION : INSTITUTIONAL AND PHILOSOPHICAL ASPECTS

ABSTRACT

Based on the analysis of the Marxian concepts of living labor and cooperation, designed in connection with the issue of subjectivity, we attempt to define the forms of injuring life at the heart of the work activity, according to historical and economic configurations. This research leads us to differentiate the stages of a process from the exploitation of life to the organization of its depletion in the contemporary world of work, through his contention in the Taylorist production system. The genealogy here established is based on approaches conceptually distinguished from the phenomenology of the life of Michel Henry (1922-2002) and institutional and anthropological analysis developed by Sidi Mohammed Barkat. The first emphasizes the idea of « ruin of life » to characterize the present time. The second see in it at work an enterprise of denial of life, closely linked with the stimulation of the vitality of individuals to enhance the performance of the economic system.

KEYWORDS

Life, work life, subjectivity, praxis, cooperation, evaluation, vitality, institutional artifices.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment faire travailler ensemble des personnes dans l'entreprise ?
Ce que peuvent nous apprendre les philosophes

- Partie III -

■ **Six vidéos de l'UODC sur coopération, entreprise et travail - www.uodc.fr..... pp. 115-121**

- 1** - Comment faire travailler ensemble une rédaction pour créer un quotidien ? L'exemple du journal La Montagne
Jean-Yves Vif, VC n°225, 2018
- 2** - Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire des œuvres ? La singularité des éditions Actes Sud
Françoise Nyssen, VC n°206, 2016
- 3** - Comment faire travailler ensemble des musiciens pour produire une œuvre ? Le métier de chef

- d'orchestre
Samuel Sené, VC n°202, 2016
- 4** - Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ? De la vie dans le travail !
Ariane Mnouchkine, VC n°178, 2015
- 5** - La figure du chef dans les organisations
Robert Damien, VC n°110, 2010
- 6** - Les soubassements philosophiques de la compétence
Zarifian Philippe, VC n°68, 2008

Comment faire travailler ensemble une rédaction pour créer un quotidien ? L'exemple du journal La Montagne

Jean-Yves Vif

Rédacteur en chef du journal La Montagne



Jean-Yves Vif est d'abord un grand humaniste et un grand professionnel, passionné par l'évolution du métier de journaliste aujourd'hui.

La fabrication quotidienne d'un journal n'est pas exactement une production comme une autre. Notamment parce qu'elle allie de manière spectaculaire le caractère **artisanal et personnel de l'acte d'écriture** avec les contraintes d'une production et d'une distribution **industrielles**. Mais la **direction d'une rédaction est aussi emblématique**. Pourquoi ?

Parce qu'aujourd'hui, de très nombreux responsables doivent diriger ceux que Xavier Baron appelle les travailleurs du savoir...

Les Séquences :

- 1. Le métier de journaliste : rapporter, écrire transmettre. 40.000 cartes de presse, mais des métiers et pratiques qui se sont éloignées (02:49)
- 2. Un journal comme « La Montagne » : un rédacteur en chef, une ligne éditoriale, une histoire et des valeurs (05:09)
- 3. Au-delà des brocantes et concours de belote : le journal régional de tout le monde, des alternances, qui permet de donner du sens (03:03)
- 4. Le « print » bousculé par le numérique : l'indépendance du journal, sa survie économique en questions (04:37)
- 5. En matière de management et de RH : les journaux sortent tout juste de la préhistoire (04:26)
- 6. Du chef qui décréait à la Conférence de rédaction : l'émergence des outils du travail collectif (02:22)
- 7. Les outils de management qui permettent au métier de progresser : la conférence de rédaction, débriefer, comprendre l'actualité du monde (04:12)
- 8. La « bulle Macron » va-t-elle vraiment faire pschitt ? Informer c'est choisir : dans le journalisme il faut des chefs, des chefs qui veulent choisir (04:43)
- 9. Rédacteur en chef ? Donner du sens, bâtir des projets éditoriaux, délivrer de l'information dans le cadre d'un collectif (03:42)
- 10. Deux ratés dans l'information : 600 licenciements chez Michelin, affaire Lactalis. Une question de méthode et de collectif (04:01)
- 11. Les nouveaux managers : dans la presse, comme ailleurs, la question récurrente de la maîtrise du métier (03:25)
- 12. Faire travailler ensemble une rédaction pour créer un magazine économique : « La Montagne Entreprendre » (02:38)
- 13. La vie de Commentry dans l'Allier, le très local, la « nécro », la dimension servicielle de la presse quotidienne régionale (03:18)
- 14. Vivre de ses lecteurs et de la publicité, maintenir l'indépendance financière en presse quotidienne régionale (06:20)
- 15. Pouvoir travailler sur l'Égypte, la Lybie, le Mali en presse quotidienne régionale : au-delà du management, des questions d'expertises très techniques (02:42)
- 16. Le correspondant à Jérusalem, le localier dans les cités de Clermont-Ferrand : la même rigueur, les mêmes outils, la même passion de transmettre (05:43)
- 17. Manager les travailleurs du savoir dans la rédaction : comment se joue la question de l'autorité ? Quid de la clause de conscience du journaliste ? (03:52)
- 18. « La bulle Macron va faire pschitt ? » L'opinion de l'éditorialiste, la responsabilité du rédacteur en chef (03:59)
- 19. Créer le magazine économique du journal « La Montagne » : c'est quoi concrètement le travail de management du collectif ? (04:19)
- 20. Le ton du journal, l'information servicielle locale, l'actualité du monde : quelle équation entre ressources de la rédaction et ressources externes ? (04:21)
- 21. Mutualiser entre journaux les ressources et l'expertise sur l'international ? Une décision d'éditeurs et pas de rédacteurs en chef (02:55)
- 22. Qu'est-ce qu'un bon journaliste ? (04:49)

Les Mots-clefs :

Management, collectif travail, presse écrite, presse journalisme

Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire des œuvres ? La singularité des éditions Actes Sud

Françoise Nyssen

Directrice des éditions Actes Sud



Françoise Nyssen dirige Actes Sud, une maison d'édition profondément singulière. Arlésienne, elle est au cœur d'une constellation rassemblant d'autres maisons d'édition, des librairies, des cinémas, des événements culturels, une école depuis peu. Ce qui rassemble ? Des lieux et des liens, certainement. Mais aussi sûrement la détermination à rechercher le bien et le beau, à contribuer à la beauté du monde. Mais alors, dans cet écosystème maintenant célèbre, comment font-ils pour travailler ensemble ?

Après avoir reçu Ariane Mnouchkine, la fondatrice du Théâtre du Soleil, l'Université ouverte a eu le bonheur de recevoir Françoise Nyssen. Pour partager cette expérience exigeante, profondément originale et joyeuse : le travail de **faire travailler ensemble des personnes pour produire des œuvres**.

Les œuvres, ce sont des livres, des maisons, des lieux, un esprit, une efficacité, une entreprise qui se développe, des intuitions solides, mais aussi des rêves, des désirs et des plaisirs partagés...

Les Séquences :

- 1. Le métier d'éditeur, le métier d'accompagner des œuvres (03:42)
- 2. Actes Sud : la singularité, un chemin, un père fondateur (04:00)
- 3. Françoise Nyssen : le parcours d'une éditrice (03:32)
- 4. Actes Sud : les littératures du monde, des maisons associées, un esprit de résistance, 1000 titres par an (03:58)
- 5. Un lieu, Arles, et des liens : une entreprise qui doit donner le désir de faire (02:41)
- 6. Comment garder un cerveau en bonne santé ? Les cinq règles de la dirigeante d'Actes Sud (05:14)
- 7. Garder la joie, pas la satisfaction, la stupéfaction, pas le contentement ! Diriger c'est hurler... (04:49)
- 8. Quand le monde ne va pas bien : le métier d'éditeur peut ouvrir des possibles (02:37)
- 9. En entreprise suivre Einstein : réaliser des ascensions et changer de perspectives (02:45)
- 10. Pourquoi avoir créé l'école Domaine du Possible, et qu'est-ce qu'on y enseigne ? (05:36)
- 11. Une école rêvée pour donner confiance aux enfants et des fondements pédagogiques précis (06:25)
- 12. Accueillir des enfants rejetés par l'École : des expériences qui essaient (04:18)
- 13. Les cinq piliers de l'indépendance éditoriale et économique d'Actes Sud (I) : l'indépendance capitaliste (04:11)
- 14. Les cinq piliers de l'indépendance éditoriale et économique d'Actes Sud (II) : prendre des risques, prendre le temps, être indépendant de la morosité ambiante (06:46)
- 15. Dans le système de valeurs d'Actes Sud, comment construire la digitalisation des métiers ? (04:33)
- 16. La relation affective au livre papier, la librairie, le libraire et... la tablette numérique (03:35)
- 17. Le choix d'éditer chez Actes Sud : comment ça se passe ? (04:52)
- 18. Organiser la pérennité, donner du sens au travail : permettre aux auteurs de faire une œuvre, c'est une œuvre aussi (04:30)
- 19. Le métier d'éditeur : chercher l'émerveillement, l'émotion, la joie (03:04)
- 20. La ligne directrice : l'indépendance, ou comment « Millenium » sert à se désendetter (06:23)
- 21. Politique salariale, participation : plutôt des embauches que des hauts salaires (02:57)
- 22. La maison Actes Sud à Arles : des gens partout, pas d'organigramme, un dojo dans l'entreprise (06:30)

Les Mots-clefs :

Management, collectif travail, dirigeant, édition

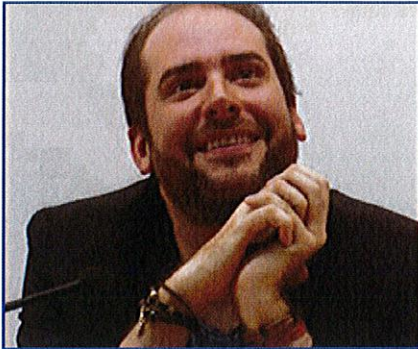
Vidéo séquencée n° 206
© Pratiques & Stratégies / Uodc - janvier 2017

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Comment faire travailler ensemble des musiciens pour produire une œuvre ? Le métier de chef d'orchestre

Samuel Sené

Chef d'orchestre et metteur en scène



Si la battue n'est pas claire, si la confiance ne s'établit pas entre le chef et les musiciens, s'il n'y a pas un long travail solitaire des musiciens - et du chef - avec la partition, la musique n'est pas là. **Samuel Sené**, chef d'orchestre, homme de théâtre, compositeur, arrangeur, metteur en scène, producteur, pianiste, fondateur d'une école de musique, sait trouver les mots pour parler de manière étonnante de son travail.

Samuel Sené n'a pas seulement un immense talent : il sait trouver les mots pour **parler de son travail**. Ce travail qui fait que la musique nous atteint, que l'émotion et le plaisir passent de ceux qui jouent à ceux qui écoutent.

Son métier ? Faire travailler ensemble des musiciens pour produire une œuvre. Il a une dimension technique considérable : "**manager**" des musiciens si l'on est pas soi-même musicien...

Les Séquences :

- 1. Un chef d'orchestre, mais à quoi ça sert ? (04:02)
- 2. L'étude de la partition, les répétitions : le chef c'est quelqu'un qui sait ce qu'il veut entendre (03:13)
- 3. L'orchestre, une grosse machine : pourquoi un chef parle le moins possible. La technique, la gestique du chef, la gestion « RH » (04:53)
- 4. Au concert : en même temps tenir l'orchestre, écouter les musiciens, le public, la salle. Du mixage en temps réel, une vision panoramique (02:20)
- 5. Des maths à Normale Sup' à la direction d'orchestre : la « patte » du chef, l'apprentissage du métier (06:19)
- 6. Babar et Pierre et le Loup... Ouvrages lyriques, narratifs, symphonies : toujours l'envie de raconter une histoire (04:36)
- 7. Les chefs d'orchestre : une réputation de tyran, mais la recherche du bonheur des musiciens (03:44)
- 8. La gestion de l'échec et du conflit : quand l'orchestre dit non, la négociation (03:57)
- 9. Prendre des risques : emmener l'orchestre sur des sentiers inédits, la recherche de communion (04:49)
- 10. La névrose du chef, l'envie d'être aimé : des débriefs après les concerts ? Y a-t-il des feedbacks ? (04:10)
- 11. Quand ça s'est mal passé... La « lutte » avec l'orchestre, le droit à l'erreur des musiciens (03:41)
- 12. Quand l'orchestre n'est pas à la hauteur, que peut le chef, quel est son rôle ? (02:57)
- 13. L'orchestre, sa hiérarchie : comment ça se manage ? (05:20)
- 14. Musiciens sous contrat, intermittents : recrutement, qualité du travail, évaluation... Le bonheur de jouer (03:47)
- 15. Comment sait-on si l'on a contribué à créer du « Beau » ? Quand la magie opère... (06:23)
- 16. Le parcours du chef : trois révélations sur la beauté (05:35)
- 17. Qui « s'occupe » du chef d'orchestre, qui écoute ses doutes, lui permet d'évoluer ? (05:03)
- 18. Comment s'apprend la gestique du chef : est-elle universelle, individuelle, fonction des cultures d'orchestre ? (04:32)
- 19. Le charisme du chef d'orchestre : peut-il être écrasant ? (03:53)
- 20. Le « génie » du chef d'orchestre, le 1% d'indicible : peut-on quand même en parler, l'approcher ? (03:09)

Les Mots-clefs :

Management, direction orchestre, collectif travail, dirigeant

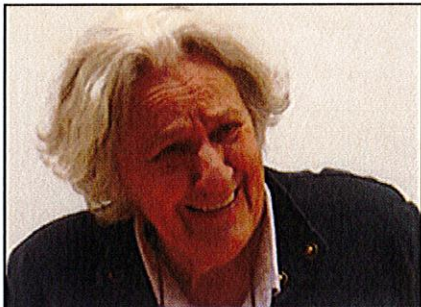
Vidéo séquencée n° 202
© Pratiques & Stratégies - octobre 2016

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ?

Ariane Mnouchkine

Metteuse en scène de Théâtre, animatrice du Théâtre du Soleil



« Pour maintenir ensemble des peuples, il te faut faire des œuvres. » La Bhagavad Gita.

L'histoire dans laquelle Ariane Mnouchkine inscrit son travail est millénaire. Depuis un demi-siècle, avec sa troupe du Soleil, elle crée des œuvres de théâtre prodigieuses.

Comment faire travailler au mieux des personnes pour produire ensemble une œuvre commune pourrait être le travail de beaucoup d'entre nous. Comment travaille Ariane Mnouchkine pour que des personnes venant du monde entier, régulièrement renouvelées, créent ces merveilles...

Les Séquences :

- 1. Ariane Mnouchkine à l'UODC : pour tenir ensemble il nous faut faire des œuvres (04:09)
- 2. Le Théâtre du Soleil : un modèle social fondé sur la qualité du travail ? (03:54)
- 3. La naissance du Soleil : pas question de travailler dans le déplaisir, dans un sérieux morne, dans une avarice de sentiment (04:42)
- 4. Une fabrique au quotidien : 80 personnes de 19 à 75 ans, 24 nationalités, 20 langues (04:32)
- 5. Une règle absolue : ne pas infecter le lieu du travail avec les conflits de personnes. Sortir sur la pelouse ! (04:30)
- 6. Les guerres civiles du quotidien, dans l'entreprise, comme dans l'espace public (05:09)
- 7. Trouver l'efficacité, c'est moins de fatigue. L'efficacité sans moelleux, c'est douloureux (05:08)
- 8. Il y a toujours quelque chose qui se dégingue à un moment donné... (05:43)
- 9. La condition du merveilleux, c'est le concret (04:34)
- 10. Fabriquer de l'énergie et de l'implication : c'est rentable ! (02:03)
- 11. Dans l'entreprise comme dans la cité, c'est la beauté qui sauvera le monde. Le problème c'est de l'avoir oublié... (02:32)
- 12. Le métier, ce n'est pas seulement de jouer, c'est de tout faire pour que l'œuvre soit (04:56)
- 13. Le mot le plus précieux pour Ariane Mnouchkine au cours de ses 51 ans d'aventures ? (0:00:31)
- 14. Des centaines de demandes de stage au Soleil : qu'est-ce qui fait dire oui ? (01:51)
- 15. Comment le Soleil se débrouille de la « gestion des âges » ? (03:45)
- 16. Du théâtre à l'entreprise : à quel moment produit-on une œuvre ? (04:50)
- 17. Reconnaître quand c'est là : l'improvisation travaillée plutôt que la maîtrise (04:40)
- 18. Quand est-ce que c'est du théâtre ? La métaphore de la vie, la chair de poule... (03:36)
- 19. Accepter le leadership de quelqu'un qui ne sait pas tout : rires et désaccords (04:14)
- 20. Le management d'un collectif de travail : des fauves, des précautions, de l'œuvre (06:18)
- 21. Transférer son entreprise pour sauvegarder son dynamisme. Le Soleil après Ariane... (03:26)
- 22. Contre la routine, remettre l'œuvre dans la vie (05:12)

Les Mots-clefs :

Collectif travail, organisation travail, théâtre

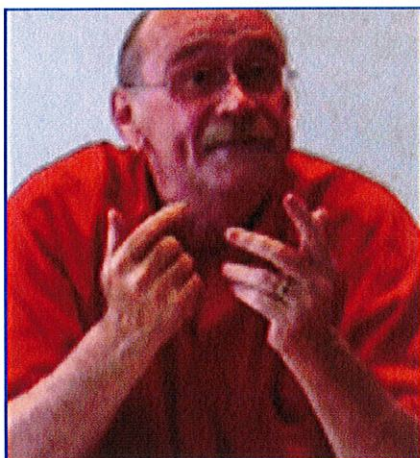
© Pratiques & Stratégies - avril 2015

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

La figure du chef dans les organisations

Robert Damien

Philosophe, professeur des universités à l'Université Paris-Ouest-Nanterre-La Défense



La figure du chef est aujourd'hui **une figure enfouie, disparue, voire même suspecte et qui n'a plus cours**. Sont modernes le management, l'entraînement des équipes, le projet.

À notre connaissance, **un seul philosophe en France, Robert Damien, s'est intéressé à cette étrange disparition de la figure du chef**. Et à ses conséquences qui peuvent être la violence, l'impossibilité de constituer une équipe, l'anomie, le stress, l'anxiété.

Qu'est ce qu'un chef au sein d'une organisation ? Celui qui dicte ou bien celui qui commence, qui mène à bien, qui continue, qui achève ? Que se passe-t-il lorsqu'il n'y a pas ou plus d'autorité ? **Quels pourraient être les fondements - les « requisits » dit Robert Damien - de toute autorité ?**

Pour clore la saison 2009-2010 de l'Université ouverte des compétences, l'intervention du philosophe nous est apparue comme salutaire, tonique, décapante...

Les Séquences :

- 1. Le chef, une figure cachée, enfouie... (05:54)
- 2. Rugby et philosophie : un parcours (07:52)
- 3. Être chef : des possibilités dangereuses, l'expérience des limites (03:17)
- 4. L'entraînement, la joie, l'euphorie : faire équipage... (07:34)
- 5. L'autorité concrète : la croissance dans le mouvement (07:04)
- 6. Augmenter, générer, engendrer : l'autorité, matricielle et motrice (07:06)
- 7. Prendre la tête, achever, mener à bien (03:03)
- 8. Choisir une équipe : le moment de vérité, un moment tragique (04:10)
- 9. Assumer les conséquences de son choix (01:04)
- 10. Les requis. Requisit 1 : l'excentricité centrale (07:26)
- 11. Les requis. Requisit 2 : la socialité dialogique (04:03)
- 12. Les requis. Requisit 3 : « L'esthétique » (06:13)
- 13. Les requis. Requisit 4 : la rationalité stratégique de l'action (05:37)
- 14. Être chef, est-ce que ça s'apprend ? (04:14)
- 15. La responsabilité du chef (03:56)
- 16. Existe-t-il une autorité masculine ou féminine ? (02:41)
- 17. Le conseiller du chef, le conseiller du Prince : quelle autorité ? (03:06)
- 18. L'autorité n'est pas le pouvoir (03:43)
- 19. L'injonction d'autonomie : quels effets ? (04:08)

Les Mots-clefs :

Management, encadrement, collectif travail, éducation sportive, rugby

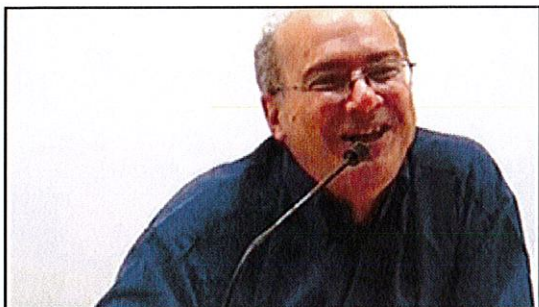
Vidéo séquencée n° 110
© Pratiques & Stratégies - septembre 2010

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Les soubassements philosophiques de la compétence

Philippe Zarifian

Sociologue du travail, professeur à l'Université de Marne-la-Vallée



À contre-courant de bien tristes pratiques, certains tentent de fonder, de refonder pratiques et démarches en questionnant leurs attendus philosophiques, anthropologiques et sociétaux. L'idée est simple, refondatrice :

Penser et développer des pratiques et démarches mieux ajustées à la diversité de nos mondes.

Fonder, à nouveaux frais, nos analyses et démarches afin qu'elles aient une meilleure prise sur les mondes sociaux de nos actions.

Philippe Zarifian est de ceux-là. Il ouvre avec bonheur de **nouvelles pistes pour mieux asseoir ses travaux sur les compétences...**

Les Séquences :

- 1. La compétence : une définition, quatre concepts (04:44)
- 2. Initiative (14:15)
- 3. Responsabilité (12:23)
- 4. Événement et Sens (15:12)
- 5. Individualité (16:40)
- 6. Fonder en philosophie nos démarches compétences (05:21)
- 7. Compétences collectives et organisation (08:00)
- 8. Sur l'Événement et la Volonté (05:19)
- 9. Routine et compétence (04:12)

Les Mots-clefs :

Management, collectif travail, presse écrite, presse journalisme

Vidéo séquencée n° 68
© Pratiques & Stratégies / Uodc - février 2008