

EXTRAIT DE L' OUVRAGE: 'C'EST QUOI LE TRAVAIL?'

Quelles valeurs transmettre à nos enfants?

Dirigé par Bernard Montelh

Avec la collaboration de Sarah Mouillard

L'homme, le marché, la cité

Entretien avec Yves Schwartz

L'approche du travail développée par Yves Schwartz peut paraître ardue. Ne serait-ce que parce qu'il se refuse à en proposer une définition, mettant en lumière, peu à peu, ses interpénétrations inextricables avec toute l'activité humaine, sans en nier pour autant la spécificité. A défaut d'une définition, le philosophe s'attache néanmoins à délimiter le champ qui fonde cette spécificité, qu'il illustre sous la forme d'un triangle borné par le pôle de << l'usage de soi >>, le pôle de l'économique et le pôle du politique - trois pôles entre lesquels les conflits et les régulations qui s'opèrent déterminent profondément le fonctionnement de la société.

Peut-on définir les valeurs du travail? -

Yves Schwartz: Je crois qu'il est dangereux de parler de valeurs du travail sans s'interroger d'abord sur le sens du mot << travail >> lui-même. Selon le sens qu'on lui donne, celui du mot << valeur >> sera différent. Si l'on s'en tient au travail stricto sensu, tel qu'on l'observe dans nos sociétés, c'est-à-dire défini comme prestation rémunérée dans une société de droit - j'entends par prestation rémunérée un champ plus large que celui du seul travail salarié et par société de droit que ce travail est régulé, encadré par un certain nombre de dispositions législatives, juridiques -, on risque de ne lui trouver qu'une valeur essentiellement économique: c'est ce qui permet de gagner sa vie. Et encore ! Même si l'on s'en tient à cette définition restreinte, il est évident que ce seul aspect économique ne rend pas compte de l'ensemble des valeurs mises en jeu dans le travail.

Au cours d'une émission de télévision, j'ai entendu une ouvrière du textile dire: <<En perdant mon travail, ce n'est pas tant l'argent que mon identité que j'ai perdue. Je veux retrouver du travail parce que je veux retrouver mon identité. >> C'est une réaction que l'on entend souvent, et pas seulement chez ceux dont le travail est considéré comme << intéressant >>...

Si l'on considère ce qui se joue dans le travail de façon étroite, c'est-à-dire comme un bien marchand permettant de gagner sa vie, ce type de réaction peut entraîner une attitude de commisération: comment ces gens peuvent-ils réclamer un statut salarial, qui est un statut d'assujetti, pour lequel toutes les conditions d'exercice sont fixées et sur lesquelles ils n'ont pas ou très peu de prise ? Comment peut-on lier son << identité >> au fait d'être employé par un autre, à ses conditions ? Mais si l'on considère le travail comme << usage de soi >>, comme une sorte de destin à vivre, où il faut toujours, même dans le microscopique, se choisir en choisissant des figures possibles de son rapport aux autres et à la vie sociale, alors cette réaction peut signifier que le licenciement est une mise à l'écart de cette confrontation. Cette formule que vous évoquez montre bien qu'il se joue dans le travail non seulement un échange marchand, sans doute fondamental, mais aussi beaucoup plus que cela.

Cela nous ramène à ma question initiale: comment définiriez-vous le travail, et quelles sont ces valeurs qui se jouent dans le travail ?

Je prétends que définir le travail est une mission impossible. Et sans vouloir faire une pirouette, je dirai que, plutôt que de parler de valeurs du travail, il vaut mieux parler de travail des valeurs.-

Qu'entendez-vous par là ?

IL faut imaginer ce <<champ >> du travail comme un triangle.

Le premier pôle de ce triangle, le plus méconnu à mon sens, est celui des gestions du travail ou, si l'on préfère, du travail comme gestion. Toute activité de travail comporte une part de gestions complexes de la part de ceux qui y participent: arbitrage entre des impératifs différents, gestion d'aléas, gestion de relations sociales, gestion de crises aussi, car cela ne va jamais de soi, et, en fin de compte, gestion de << soi >>- soi n'étant pas un sujet substance, mais une entité toujours en partie opaque à soi-même, un << soi-corps >> qui fait l'expérience de lui-même, notamment à travers l'expérience laborieuse. C'est ce que j'appelle des dramatiques d'usage de soi.

-Le passage par le taylorisme a été fondamental pour mettre cela en évidence, parce qu'on s'aperçoit que, même dans les situations de travail taylorisé - le travail à la chaîne, pour prendre l'exemple le plus connu -, tellement simplifiées, corsetées, qu'il n'y a apparemment plus aucune nécessité de réfléchir sur son travail, eh bien, en réalité, même dans ces situations, les gens continuent à éprouver la nécessité de penser, d'être en relation avec les autres, etc. Il y a bien là une constante du travail humain, c'est que toute situation de travail implique des petits << drames >> dans lesquels des valeurs se jouent.

Prenons l'exemple d'un employé à l'accueil de l'ANPE qui reçoit dans son service des contractuels ou des jeunes en CES. Confronté à cette situation où il doit travailler sans arrêt avec de nouvelles personnes, qu'il faut à chaque fois former et qui, ensuite, vont quitter l'établissement, il peut réagir de plusieurs manières. Soit, par une forme d'humanisme, de solidarité spontanée, presque inconsciente, il va aider cette personne à s'intégrer dans l'équipe, lui donner des informations, bien que cela lui coûte du temps et de l'énergie. Soit il ne l'aide pas, parce qu'il n'en a pas envie, parce qu'il est fatigué, parce qu'il va partir à la retraite ou encore pour démontrer l'absurdité de cette politique de l'emploi précaire. Il s'agit bien là d'une dramatique d'usage de soi, car vous êtes renvoyé à vous-même, à vos dramatiques personnelles. Et, en même temps, dans ce micro-élément, sont jugées beaucoup de choses qui concernent le milieu de vie, de l'horizon le plus proche au plus large. Je crois qu'il n'y a pas une situation de travail qui n'inclut ce genre de micro-dramatiques où sont en jeu des valeurs.

Si on élargit votre propos, ce sont finalement les mêmes << dramatiques d 'usage de soi >> qui se jouent dans toutes nos relations à l'autre...

Effectivement, cela ne touche pas seulement le travail stricto sensu, mais toutes les activités humaines. C'est bien ce qui pose problème lorsque l'on cherche à définir le concept de travail. En analysant des éléments qui seraient propres au travail, on bute sur des éléments extrêmement généraux, qui sont le propre de l'humanité. Il faut donc prendre en compte le fait qu'il existe des << circulations >> entre le travail stricto sensu et de multiples autres aspects de la vie individuelle, collective, civique. Si on omet cette dimension, on ne peut comprendre ce qui passe dans le travail stricto sensu, car de nombreux éléments des <<dramatiques>>qui s'y jouent trouvent aussi leur origine ailleurs

Mais revenons à ce triangle qui structure, selon vous, le champ du travail... Vous avez défini un premier pôle, qui est celui du travail comme gestion de soi. Quels sont les autres ?

-Le deuxième pôle est celui des gestionnaires officiels du travail, de ceux qui ont pour fonction d'organiser, de mettre en compte le travail selon des critères marchands, comptables. Appelons-le pôle économique. Dans nos sociétés marchandes, cette dimension est omniprésente, et il est hors de question, parce que l'on cherche à donner sa place à un autre regard sur l'activité humaine (le premier pôle dont je viens de parler), de mettre entre parenthèses les exigences réelles des sanctions marchandes de l'activité.

-Le troisième pôle, c'est le pôle du politique, de l'État, des organes de la démocratie, du droit. C'est le pôle où se jouent le bien commun et les biens communs. Qu'on soit cynique, pragmatique ou éthique, on ne pourra jamais empêcher l'activité politique de rencontrer et de traiter ceux-ci.

Ces trois pôles sont spécifiques, ont chacun leur logique, leurs contraintes propres; mais ils sont aussi profondément interdépendants, interactifs dans tous les sens. Et l'espace qu'ils délimitent domine l'espace de notre vie quotidienne, privée et publique. Dans les dramatiques d'usage de soi, dans les multiples arbitrages quotidiens que nous faisons, entrent en jeu simultanément les impératifs du secteur marchand - productivité, efficacité, voire maintien de son propre emploi - et ceux des valeurs non marchandes - qu'est-ce que je fais avec le stagiaire, avec mon voisin de travail ? Autrement dit: faut-il créer en permanence de la sociabilité ou au contraire la détruire ? Et ces éléments regardent tous, en permanence, vers le pôle du politique, qui est en charge de ces valeurs du <<vivre ensemble >>. D'une certaine manière, on trouve toujours, en pointillé, du politique dans le travail.

Chacun, dans son histoire personnelle, peut nourrir quelque chose comme un << humanisme énigmatique >>-énigmatique parce que son contenu est toujours provisoire, à redéfinir -: c'est au nom du rapport à un universel abstrait - le rapport à son <<semblable>> - qu'on peut penser sa façon de <<rendre service au public>>, de travailler en qualité.- Et ces éléments sont soit valorisés, développés, soit au contraire délités par telle ou telle stratégie politique. Si le pôle du politique, dans les établissements qui dépendent de son autorité, pour des raisons de rationalisation budgétaire ou autre, et, au-delà, dans l'exercice de son rôle législatif et réglementaire, contribue à rendre volatiles les situations, les statuts, les équipes, à empêcher les hommes et les femmes d'accumuler du patrimoine, à favoriser systématiquement compétition et concurrence, ces valeurs, qui contribuent en permanence à créer de la vie sociale dans les synergies industrielles, vont se <<retraiter>>négativement. Si on ne peut plus <<créer de la société>> dans le travail. si on a l'impression que le rôle du politique joue

uniquement la carte du pôle marchand, il y a décrédibilisation dans le quotidien des valeurs du vivre ensemble, de recherche de biens communs, des valeurs non marchandes au nom desquelles, pourtant, se légitime le politique. Depuis que la société marchande et de droit existe, on vit dans cette dialectique permanente de limitation - ou non - par la politique du lien d'assujettissement social qu'imposent dans le travail les critères économiques. La fixation des taux d'intérêts par les banques centrales, les transferts sociaux (Sécurité sociale, retraite allocation chômage, etc.), par exemple, sont des lieux où se joue cette dialectique.

Le travail, ou en tout cas le travail stricto sensu, n'en traverse pas moins une crise, concrétisée par la montée du chômage. On parle de fin du travail, de valeur en voie de disparition...

J'ai beaucoup de réserves sur la thèse de la fin du travail, défendue entre autres par Jeremy Rifkin ¹, qui s'apparente plutôt à une prophétie mais n'affirme pas grand-chose d'autre que: << Les machines détruisent des emplois. >>- Il y a évidemment quelque chose d'indiscutablement vrai dans cette affirmation. Mais on ne peut en aucune façon en tirer des conclusions mécaniques. Il y a bien des façons de << désimplifier >> ce type d'affirmation tranchante. Il faut d'abord se rappeler que, chaque fois que l'on déstandardise des processus opératoires, que l'on crée de la variété dans les produits, des exigences nouvelles pour les valoriser, que l'on introduit de la complication dans la production des biens et des services, dans les processus logistiques de l'accompagnement des produits chez les clients, etc., on développe toute une série d'exigences nouvelles à tous les échelons de la société, en amont et en aval de la production. Et personne ne peut dire précisément quelles exigences va engendrer telle ou telle automatisation, comment elle se traduira en quantité de travail et même d'emplois.

Dans une usine de pétrochimie, par exemple, si vous réunissez deux ateliers en un, avec une seule salle de contrôle, qui peut dire combien d'hommes seront nécessaires au fonctionnement de ce nouveau dispositif dans des conditions acceptables d'efficacité, de sécurité, de santé, avant de l'avoir fait fonctionner et d'avoir rencontré les difficultés réelles ? On ne peut pas faire de projection mécanique.

L'essentiel est de voir que tout ne se résume pas à des choix techniques. -Entrent en jeu des choix de management, des choix économiques, des choix politiques, des choix de société. Il n'y a aucun déterminisme sur ce qu'il faut produire, pour qui, comment. Alors que l'on constate surtout une persistance, voire une montée de la pauvreté sur de nombreuses parties de la planète, bien des prophétismes actuels ont pour effet - ou pour but - de nous faire oublier qu'il existe des choix et des alternatives possibles, sur le plan économique comme dans les usages de nous-mêmes au travail que j'évoquais plus haut. Si tout est écrit d'avance, à quoi bon, en effet, s'interroger sur son travail ?

Enfin, je crois que la réflexion sur le travail n'est sans doute plus

(1. Jeremy Rifkin, La Fin du travail, La Découverte, Paris, 1996)

réductible à une seule forme, qui serait le travail salarié classique avec des formes juridiques stabilisées - je veux parler du contrat à durée indéterminée -, un rapport au temps de travail et à l'espace de travail également stabilisé, des garanties réciproques, compréhensibles par chacun. On comprend pourquoi ces éléments jouent positivement dans la vie des gens, pourquoi ils y attachent et pourquoi nous y attachons de la valeur. Cependant, on ne peut affirmer, systématiquement et dans tous les cas, qu'il faut retourner à cette forme-là. Il peut exister des valeurs qui se déploient dans d'autres circonstances de travail que cette forme canonique. Là encore, il convient d'être prudent, et non dogmatique.

Ces valeurs seraient donc, selon vous, en voie de transformation, et non en voie de disparition, comme le suggère Dominique Méda ?

Une des critiques que je ferais à Dominique Méda⁽²⁾, c'est de proposer une vision extraordinairement restrictive du travail. Elle ignore le travail comme dramatique d'usage de soi, donc celui-ci devient la part maudite de l'activité humaine, opposé au champ de la politique, qui en serait la part noble. Mais, en réalité, l'homme n'est pas ainsi coupé en tranches; les valeurs circulent. Comment peut-on participer au débat politique si on ne considère pas les dramatiques qui se jouent entre valeurs marchandes et non marchandes, y compris au niveau de la gestion de la planète, au niveau écologique, et qui se développent aussi au niveau le plus <<micro>> du travail ?

Compte tenu de cette vision restrictive, il n'est pas étonnant que Dominique Méda date la naissance du travail au moment de l'apparition du salariat, inventé par le capitalisme. Est-ce qu'on peut dire que les paysans ne travaillaient pas ? Ce sont eux qui ont fourni le gros de la main-d'oeuvre industrielle, et à ce moment-là ils ont réinvesti nombre de compétences et de savoir-faire dans la fabrique. Il ne s'agit pas du même travail, bien sûr, mais ce que j'essaie précisément de montrer, c'est qu'il y a toujours une commensurabilité partielle des diverses formes de travail humain

(2. Dominique Méda, *Le Travail, une valeur en voie de disparition*, Aubier, Paris, 1996.) - aucune époque n'a << inventé >> le travail - et, particulièrement, dans la nécessité de toujours chercher à resingulariser partiellement ses normes d'action. Le paysan le sait bien, qui doit prendre en compte la singularité de son terrain, l'usure de ses outils. -Eh bien, dans tout atelier d'usine, il se produit des faits analogues, avec la durée de vie des machines, leur maintenance, etc. Et les activités de service, en général, multiplient encore ces phénomènes et ces exigences. Je pense que le discours de Dominique Méda - il est vrai qu'elle ne cesse de modifier ses positions initiales - aboutit à laisser les mains libres au marché, et donc à dévaluer la politique qu'elle veut pourtant réévaluer face au travail. Le marché (s'il est permis de manier ainsi une entité) fait sans cesse de la politique sans le dire. Et s'il y a précisément un sens à donner à l'activité politique, c'est de faire valoir le droit des valeurs non marchandes, des valeurs de bien commun - dont les valeurs de travail sont un creuset majeur -, sans hypothéquer les exigences de la performance comptable sans laquelle l'espace de nos sociétés actuelles (c'est-à-dire marchandes) est menacé de dégradation; c'est de travailler aux transformations des normes de la vie économique et sociale pour articuler ces deux types d'exigence.

Laisser croire qu'il suffit de maintenir un volume d'emplois suffisant pour produire le nécessaire à la population est, à mon sens, une conception qui ne favorise pas les politiques économiques opposées à celles qui débouchent systématiquement sur la destruction d'emplois. Elle ne favorise pas non plus la promotion d'un secteur intermédiaire, d'une économie non directement marchande, qui ne peut se développer sans se confronter, au moins partiellement, avec le secteur marchand - et en fixant des règles à cette confrontation.

aucune époque n'a << inventé >> le travail - et, particulièrement, dans la nécessité de toujours chercher à resingulariser partiellement ses normes d'action. Le paysan le sait bien, qui doit prendre en compte la singularité de son terrain, l'usure de ses outils.- Eh bien, dans tout atelier d'usine, il se produit des faits analogues, avec la durée de vie des machines, leur maintenance, etc. Et les activités de service, en général, multiplient encore ces phénomènes et ces exigences.

Je pense que le discours de Dominique Méda - il est vrai qu'elle ne cesse de modifier ses positions initiales - aboutit à laisser les mains libres au marché, et donc à dévaluer la politique qu'elle veut pourtant réévaluer face au travail. Le marché (s'il est permis de manier ainsi une entité) fait sans cesse de la politique sans le dire. Et s'il y a précisément un sens à donner à l'activité politique, c'est de faire valoir le droit des valeurs non marchandes, des valeurs de bien commun - dont les valeurs de travail sont un creuset majeur -, sans hypothéquer les exigences de la performance comptable sans laquelle l'espace de nos sociétés actuelles (c'est-à-dire marchandes) est menacé de dégradation; c'est de travailler aux transformations des normes de la vie économique et sociale pour articuler ces deux types d'exigence.

Laisser croire qu'il suffit de maintenir un volume d'emplois suffisant pour produire le nécessaire à la population est, à mon sens, une conception qui ne favorise pas les politiques économiques opposées à celles qui débouchent systématiquement sur la destruction d'emplois. Elle ne favorise pas non plus la promotion d'un secteur intermédiaire, d'une économie non directement marchande, qui ne peut se développer sans se confronter, au moins partiellement, avec le secteur marchand - et en fixant des règles à cette confrontation.

Sur un plan théorique, votre vision du travail laisserait plutôt entendre que, quelles que soient ses formes, il a toujours existé et ne peut avoir de fin, parce qu'il fait partie de l'essence même de l'homme...

Je me méfie d'une formule comme <<le travail, essence de l'homme>>, parce qu'on va immédiatement lier à l'idée du travail celle d'activité de production de biens ou de richesses et entendre cette formule comme une eschatologie de la destinée humaine à partir de cette vision << productiviste >>. Mais, d'une certaine manière, votre question nous renvoie à une interrogation fondamentale: qu'est-ce que vivre ? On ne peut dire où commence le travail et où il finit, parce que toute activité humaine comporte quelque chose qui est de l'ordre d'une confrontation à un milieu que l'on n'a pas créé et vis-à-vis duquel on essaie de créer ses propres normes. Par conséquent, singulariser le milieu dans lequel on a été projeté représente un effort, un risque. Vivre, c'est peut-être cela: tenter de réindividualiser perpétuellement notre milieu de vie.

C'est là une conception que j'hérite de Georges Canguilhem, qui s'est intéressé à la question du travail. La maladie, la sénescence commencent dès que l'on accepte le milieu tel qu'on le rencontre, sans tenter de le renormaliser. Ainsi, la vie et l'expérience ont quelque chose à voir avec la tentative de mettre en histoire son milieu, de négocier ses normes propres par rapport aux normes qui nous sont proposées ou imposées. Toute activité est un débat avec les normes. Le travail, fondamentalement, appartient à ce registre.

-Il y a là une dimension universelle qu'il est essentiel de prendre en compte, sinon on ne comprend rien à ce qui se joue dans le travail, et particulièrement dans le travail stricto sensu. Dans le milieu de travail, vous êtes soumis à des exigences, vous utilisez des connaissances, vous rencontrez des normes créées par d'autres, plus ou moins codifiées. et. en même temps. vous cherchez continuellement à resingulariser votre propre milieu par les

coopérations que vous nouez, votre manière de gérer les microvariabilités et de vous inscrire dans l'historique de la situation. Si un ergonome travaillant sur les variabilités étudiait un de nos ancêtres du paléolithique, il constaterait que ce dernier a connu des problèmes pour partie comparables à ceux d'ouvriers placés dans une situation taylorienne... Ce qui est d'ailleurs confirmé par les tailleurs de pierre ! Cela peut paraître paradoxal, mais cette universalité est aussi un appel à réapprendre en permanence la singularité des situations.

Ne risquez-vous pas de diluer ainsi le concept de travail, qui pourrait être appliqué, finalement, à toute activité ? Jusqu'ou peut-on aller ? Le pédagogue Célestin Freinet, par exemple, soutenait que l'activité fondamentale de l'enfant n'était pas le jeu, mais le travail. Il mettait les enfants en <<situation de travail>>, afin que ceux-ci réclament les connaissances dont ils auraient besoin pour résoudre leurs problèmes concrets.-

Je crois qu'il n'avait pas tort. Cependant, les contraintes du jeu et celles de l'économie marchande n'ont pas le même poids. Je ne dilue pas le concept de travail dans celui d'activité, parce que je situe aujourd'hui la problématique du travail au sein de ce fameux triangle, avec son pôle marchand. L'individu qui ne s'y rattache pas, dans nos sociétés de plus en plus mondialisées, passe à côté des enjeux réels, des technologies qui transforment notre vie. Etre dans l'univers du marché signifie, du point de vue des valeurs du travail, être dans un circuit fondamental puisque actuellement notre gestion du travail passe pour l'essentiel, directement ou indirectement, par le marché.

Justement, de plus en plus de gens sont aujourd'hui exclus, malgré eux, de ce pôle du marché.

En effet, c'est bien le problème. Dès qu'un individu est exclu du pôle économique, c'est-à-dire de l'emploi, dès qu'il ne travaille plus, il a beaucoup de mal à s'insérer dans le triangle. Un chômeur qui s'est aménagé des activités associatives, par exemple, peut rester un peu plus en contact avec certains débats de valeurs mais, bien souvent, ces activités ne remplacent pas l'insertion dans les activités économiques; il ne s'y joue pas les mêmes choses. Il est clair - et cela nous renvoie à la spécificité du travail stricto sensu - que l'immersion dans l'univers du marché nous contraint davantage aux confrontations entre valeurs marchandes et non marchandes (par quoi se joue aujourd'hui la politique) que les situations de chômage ou d'« exclusion ». Mais là encore, ce n'est pas si simple, comme le montre l'action de mouvements tels que Agir contre le chômage.

Voyez-vous des solutions? Ou au moins des pistes?

Je suis assez démuné, comme tout le monde. Mais je pense que l'on peut intervenir à plusieurs niveaux. D'abord, sur le terrain du politique. Aujourd'hui, l'État de droit est en train de perdre une bonne part de sa crédibilité et de sa force, parce que son poids sur le secteur marchand paraît faible, pour diverses raisons. L'État de droit d'apparaît à la fois comme faisant la politique du marché et gérant ses dysfonctionnements - le chômage, l'exclusion, etc. D'où un fonctionnement de la société heurté et contradictoire, avec une dialectique entre les trois pôles qui s'anémie, voire se délite. Je crois indispensable d'élargir le champ du politique, de renforcer son poids pour rétablir cet équilibre.

Mais on peut aussi - ce n'est évidemment pas contradictoire - se situer sur un autre terrain, celui de l'efficacité, de la performance, au nom desquelles s'effectuent beaucoup de ces choix destructeurs d'emplois. Il y aurait beaucoup à dire sur la méconnaissance profonde de l'efficacité du travail humain et de sa complexité dans les choix qui sont faits. Lorsqu'on affirme que l'on peut se passer de telle ou telle quantité de la main-d'oeuvre humaine, que l'on peut économiser sur le travail, ce peut être parfois exact; on ne va pas maintenir l'emploi pour maintenir l'emploi. Ce serait d'ailleurs mutilant pour les gens eux-mêmes de sentir que l'on maintient leur emploi pour leur faire plaisir. Mais si on avait une autre vision du travail humain, on aurait aussi une autre manière de l'utiliser efficacement qui pourrait amener à d'autres choix.

Il existe en effet de nombreuses valeurs non marchandes opérant dans l'activité quotidienne de travail, des formes de compétences, de savoirs en pointillés, qui sont autant de réserves d'alternatives-. Comment faire usage de soi autrement ? Comment se penser autrement que géré par les valeurs comptables et marchandes ? Comment développer un autre rapport aux autres ? Toute cette dimension alternative existe de façon virtuelle dans le travail. On pourrait réfléchir utilement sur les pratiques coopératives qui se développent aujourd'hui - non sans limites et contradictions -, telles que les groupes et conduites de projets, les démarches d'ergonomie de conception. Dans ces dernières, l'association à la conception des futures installations des futurs opérateurs est une manière de reconnaître qu'on ne peut anticiper les problèmes du travail indépendamment de ceux qui en gèrent les difficultés quotidiennes-

C'est un peu la thèse défendue par Hervé Sérieyx dans-L'Entreprise du troisième type, ou encore Le Zéro Mépris, lorsqu'il affirme que la performance des entreprises sera meilleure si elles savent utiliser l'intelligence des gens dans leur travail...

Ces thèses sont la suite normale des discours et des tentatives managériales de sortie du taylorisme, laquelle suppose une obligation de changement dans les manières de travailler. Dans le cadre du taylorisme, en effet, on ne voit pas en quoi ce type de discours aurait eu sa place. D'autant que les gens s'imaginaient - à tort - qu'ils ne faisaient qu'exécuter à leur poste de travail.

Mais c'est aussi un discours qui a montré ses limites. Je pense au va-et-vient dans le rapport à l'entreprise que nous avons pu observer au cours de ces quinze dernières années. On a entendu un discours de ce type, jouant sur une valorisation de la << richesse humaine >> (formation d'équipes, management par objectifs, cercles de qualité, etc.), auquel les salariés ont adhéré. Puis, ils ont réalisé qu'ils pouvaient être licenciés comme des pions - notamment les cadres, qui ont aujourd'hui le sentiment d'avoir été trahis.

Ce qui s'est passé dans les années 80 est effectivement intéressant à analyser. On a pu penser que le pôle politique, représenté par le gouvernement socialiste, investissait dans l'entreprise à la fois pour faire droit aux exigences de la vie économique et de ses contraintes et, parallèlement, pour y faire valoir des exigences générées au pôle des << gestions du travail >>, qu'il reprenait à son compte: les lois Auroux, par exemple, pouvaient tenter d'élargir le cercle des décideurs, c'est-à-dire de diminuer l'écart entre les valeurs du travail en tant que gestion et celles du marché. Par la suite, l'État de droit a, semble-t-il, moins joué ce rôle d'arbitre, qui aurait été nécessaire pour que la relation entre l'activité de travail et le secteur marchand ne se réduise pas à capter les savoir-faire ou les intelligences.

Cela a donné un certain poids à un discours réducteur sur le travail, non pas théorique, cette fois, mais individuel: pourquoi donner son intelligence à une entreprise qui, de toute façon, ne vise que le profit ? Pourquoi ne pas la garder pour autre chose ? Il s'agit, là encore, d'un débat sur les valeurs...

.Tout à fait. Mais ce discours de retrait me paraît difficilement applicable jusqu'au bout; il risque de dévaluer les compétences futures de la personne, dans la mesure où s'engager dans son travail, c'est s'expérimenter et se former dans la rencontre entre les problèmes et les valeurs. C'est un discours qui revient, d'une certaine manière, à se mettre en dehors du triangle. Jusqu'où peut-on prendre ce risque ? Cela dit, il y a beaucoup de gens qui, dans leur travail, <<en gardent sous la pédale>>, comme on dit, et je ne vois pas comment on pourrait le leur reprocher.

Comment analysez-vous le sentiment - exprimé notamment lors de la grève de décembre 1995 - de ne plus pouvoir faire convenablement son travail à cause des impératifs de rentabilité ou, pire encore, de ne plus exercer correctement son métier ? Le discours sur l'adaptation, la polyvalence, notamment, est souvent perçu négativement, comme une remise en question du métier.-

C'est plus complexe. L'économie moderne est une économie de la variété, de la multiplication des services, dans laquelle il est risqué de revendiquer trop étroitement un métier, sauf à le confondre uniquement avec un statut. On peut en effet se faire prendre à revers dans sa revendication, car l'une des formes de la créativité dans le travail, c'est aussi la capacité à savoir s'ajuster à de nouvelles configurations d'activités, à de nouvelles fonctions.

Exercer un métier, aujourd'hui, consiste en partie à gérer des situations. C'est ce que j'appelle la gestion d'interfaces. Manager, encadrer, c'est un mélange complexe et permanent d'éléments qui tiennent à la technicité, à la gestion des hommes, à la prise en compte d'objectifs stratégiques, la compétence consistant en la capacité d'articuler cet ensemble dans des moments toujours particuliers. Si l'on prend l'exemple d'un chef de chantier, son métier comporte une part très importante de gestion des équipes, consistant à connaître les compétences et les comportements de chacun, à savoir les mixer au mieux pour former des équipes efficaces, réajuster celles-ci en fonction de telle ou telle situation... Et cet aspect-là du métier ne peut être réduit à l'apprentissage d'une formation professionnelle classique.

Il me semble plus difficile aujourd'hui de définir des filières débouchant sur des métiers, au sens traditionnel du mot. Autrefois, il existait une certaine stabilité, c'est pourquoi on parlait de << qualifications >>, tandis qu'aujourd'hui, avec la relative mobilité des types d'activités, on parle plutôt de << compétences >>. De même, je préfère parler, pour ma part, de capacité de << mise en patrimoine >> plutôt que de métier, afin de prendre en compte la pluralité des dimensions anthropologiques, techniques et sociales de l'activité professionnelle.

Et c'est précisément sur ce terrain-là que l'on observe une dégradation lorsque le secteur marchand, pour des raisons de compétitivité, impose une organisation, un mode de travail, qui aboutissent systématiquement à tuer cette mise en patrimoine, c'est-à-dire cette part du métier qui n'est pas réductible à des qualifications, à des statuts parfaitement stables. C'est ce qui se passe aujourd'hui: les exigences que l'on dit découler de la mondialisation ont pour résultat de compliquer pour chacun l'exercice de son métier, c'est-à-dire sa possibilité d'accumuler des patrimoines, de les fixer dans des normes, de les construire dans le temps, de pouvoir les transmettre. Sous prétexte de flexibilité, on constate des changements de stratégies permanents, une volatilité des équipes et des dirigeants. On ne construit plus rien car, lorsqu'un nouveau dirigeant arrive dans une entreprise, il faut le former, lui expliquer les situations et les difficultés concrètes. Ne plus mettre en patrimoine, c'est ne plus pouvoir faire son métier. L'« horreur économique » se joue peut-être là.

Le temps semble jouer un rôle très important dans le phénomène tel que vous le décrivez...

Oui. Chacun des pôles de notre triangle fonctionne dans un temps spécifique, et la difficulté fondamentale réside dans la concordance de ces temps.

Le temps du secteur marchand est celui de la gestion économique qui, de par sa volatilité, rogne de plus en plus sur la mise en patrimoine. Au niveau des structures, cela se traduit par la soustraction, l'essaimage, etc., à un rythme très rapide.

Mais cette gestion est très difficile à vivre pour l'individu, car les gestions du travail, elles, ne fonctionnent pas selon ce rythme-là. Il entre dans la compétence un ingrédient historique, qui est la capacité à comprendre la singularité d'une situation, d'une entreprise, d'un atelier, d'une équipe, d'un bureau, en fonction d'une expérience accumulée. La compétence, c'est aussi savoir ajuster les décisions en fonction de cette histoire, d'en être partie prenante en mettant en patrimoine, en collectivisant, en socialisant. La mise en patrimoine est donc ce qu'on peut appeler le travail comme expérience, et toute situation de travail suppose une capacité à gérer un historique, des environnements de machines, de procédures, des relations de personnes;

Mais on pourrait informatiser cet historique, ce patrimoine, en le recueillant dans des systèmes experts. Certaines entreprises ont d'ailleurs tenté de le faire. . .

Cela restera forcément insuffisant, car cet historique n'est pas constitué seulement de choses codifiées, ni même codifiables. Une unité de production pétrochimique, par exemple, fonctionne avec un patrimoine commun des opérateurs qui n'est pas celui des ingénieurs. Et derrière cela apparaît un problème de mise en mots du travail, de tous ces éléments non codifiés du travail.

C'est pourquoi donner la prédominance absolue au temps du pôle marchand risque d'aboutir à des catastrophes pour les hommes, pour les entreprises et pour la société, à la disparition de pans entiers de ces patrimoines, parce qu'on ne laisse pas le travail se dérouler dans le temps qui lui est nécessaire.

Le troisième temps, enfin, est celui du politique, des lieux où se travaillent les biens communs. Celui-là est encore plus long, car il hérite de siècles d'histoire et de droit, et le droit ne se manipule pas en fonction des exigences volatiles de l'économie. Peut-on - doit-on - décider du jour au lendemain de refondre le droit du travail parce qu'il existe aujourd'hui un marché mondial et que les entreprises n'y seraient pas assez compétitives ?

Ne peut-on pas craindre que cette nécessité de s'adapter à un fonctionnement du travail de plus en plus complexe, qui requiert une intelligence croissante, laisse de plus en plus de gens sur le bord de la route ? N'est-ce pas une des causes de l'exclusion ?

Il n'y a pas d'obstacle fondamental pour les personnes à s'adapter aux modifications du travail. A condition qu'elles puissent s'approprier les outils, ce qui nécessite du temps, un minimum de statut, de garanties, de formation. On ne peut demander à quelqu'un de s'approprier des outils nouveaux, une nouvelle manière de travailler et, en même temps, le précariser, rogner son salaire...

L'évolution du rapport entre le pôle économique et le pôle des gestions du travail, qui n'est d'ailleurs pas forcément le résultat d'un choix conscient, peut aboutir à des conditions de travail insupportables, en raison de conflits permanents qu'on ne règle pas. Le travail est une donnée fragile. Tout travail humain renvoie l'individu à lui-même, et personne ne peut dire comment il va réagir. Si on ne lui laisse pas la possibilité de créer des synergies, de produire de la vie sociale, d'éprouver un certain nombre de valeurs et de les transmettre, on ne fera pas travailler les gens « en santé », selon l'expression de Canguilhem.-

Ce qui est fragile, si je vous suis bien, c'est l'équilibre à maintenir pour que le travail soit productif; dans tout le sens du terme. c'est-à-dire à la fois pour l'individu et pour la collectivité ?

Exactement. C'est une dramatique qui n'est jamais stabilisée et que l'on doit s'efforcer en permanence d'équilibrer. Il ne s'agit pas là seulement d'un discours théorique. Depuis quinze ans, au sein de l'équipe pluridisciplinaire sur l'analyse des situations de travail de l'université de Provence, nous instituons, entre les protagonistes du travail et nous, les chercheurs, un « socratismes à double sens ». A double sens parce que nous leur proposons des concepts, des hypothèses, des théories, autour des questions de travail qui sont les leurs, qui ont pour vocation d'être confrontés à leur propre expérience. Ce qui nous permet de réévaluer ces concepts pour voir ce qui est pertinent ou dépassé.

En fait, nos analyses essaient d'être attentives à ce qui apparaît à l'état informel dans le travail, afin d'induire un autre traitement de la dimension économique, des stratégies et des arbitrages entre valeurs marchandes et non marchandes. Nous nous plaçons sur le terrain même des entreprises, des administrations, des associations, c'est-à-dire sur le terrain de l'efficacité ou de la performance, pour dialoguer avec elles: « Si vous transformez votre regard sur le travail, vous aurez une chance de gagner en efficacité dans le règlement des crises, des dysfonctionnements, dans la construction de critères de gestion, dans la gestion des coûts de projets, de la sécurité, etc. » Je ne vois pas d'alternative fondamentale tant qu'on ne fait pas parler le travail.

Quand on travaille sur les dramatiques d'usage de soi en montrant les liaisons qu'elles peuvent entretenir avec les deux autres pôles du triangle, on trouve des ressources, des réserves, pour penser autrement la gestion de l'économique et la démarche politique. Il y a là une manière de faire valoir autrement les valeurs de bien public, sans pour autant méconnaître les contraintes de l'économie.

Je m'interroge tout de même sur ce qui semble une contradiction fondamentale, et qui nous renvoie encore au travail des valeurs: le problème de la démocratie. J'ai le sentiment que l'entreprise, le pôle marchand, pour rester dans notre triangle, est par nature antidémocratique (c'est même peut-être une condition d'efficacité) et qu'il entre par là en contradiction avec le reste du fonctionnement de la société, mais aussi avec les aspirations des individus

Vous mettez le doigt sur une caractéristique fondamentale de ce triangle, qui en fait par nature un triangle instable. Je rappellerai ma définition du travail stricto sensu: un travail rémunéré dans une société de droit, ce qui rend bien compte de cette contradiction. Quand je parle d'usage de soi, il s'agit d'un usage de soi par soi, mais aussi par les autres, et cela pose toujours problème. En droit, il y a aujourd'hui débat sur la notion de « subordination juridique » -contenue dans le contrat de travail. Comment peut-on concilier cette subordination juridique avec une société démocratique ? C'est là qu'intervient le troisième pôle, le politique, dont le rôle devrait être de repenser en permanence les conditions de compatibilité de ces trois pôles, de contrebalancer cette relation de subordination, virtuellement antinomique, en effet, de la démocratie.

Tant que le modèle du travail stricto sensu reste le travail rémunéré, il faudra que ce triangle existe, et la société ne pourra fonctionner correctement que si ses trois pôles conservent des relations d'échange, de conflit et de régulation réciproque.

Propos recueillis par Bernard Montelh.-

Pierre Lévy : Philosophe, professeur au département hypermédia de l'université Paris-viii. Il est notamment l'auteur de Qu'est-ce que le virtuel ? (La Découverte, Paris, 1995), L'Intelligence collective (La Découverte, nouvelle édition de poche, Paris, 1997), Les Arbres de connaissances (avec Michel Authier, préface de Michel Serres, La Découverte, nouvelle édition avec postface originale, Paris, 1996), Le Deuxième Déluge Rapport sur la cyberculture (Odile Jacob, Paris, 1997).

Yves Lichtenberger : Sociologue, professeur à l'université de Marne-la-Vallée, chercheur au Laboratoire techniques, territoires et sociétés (LATTs). Il a été directeur du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ) entre 1989 et 1994.

Alain Lipietz : Économiste, chercheur au Centre d'étude prospective d'économie mathématique appliquée à la planification(CEPREMAP-CNRS)et membre du conseil national des Verts. Il est notamment l'auteur de Choisir l'audace(La Découverte, Paris, 1989) et La Société en sablier (La Découverte, Paris, 1996).

Dominique Méda : Philosophe, professeur à l'Institut d'études politiques de Paris, auteur de Le Travail une valeur en voie de disparition(Aubier, « Alto », Paris, 1995).

Bernard Montelh : Journaliste. A dirigé aux éditions Autrement (série Mutations): Demain un emploi ? Le Chômage des jeunes, des solutions (1989) et Ainsi change l'école.L' Eternel chantier des novateurs (1993).

Dominique Schnapper : Sociologue. chercheur à l'École des hautes études en sciences sociales, auteur de L'Épreuve du chômage (Gallimard, coll. « Folio actuel », Paris, 1994) et Contre la fin du travail (Textuel, Paris, 1997)

Christiane Sacco-Zagaroli : Psychologue consultante à Lyon, spécialiste de la motivation du travail.

Yves Schwartz : Philosophe, professeur à l'université de Provence, fondateur de l'équipe « Analyse pluridisciplinaire des situations de travail » (APST). Il est l'auteur, notamment, de L'Expérience et connaissance du travail (Messidor, Paris, 1988) Travail et philosophie, convocation mutuelle (Octarès, Toulouse, 1992). Il a également dirigé l'ouvrage collectif Reconnaissance du travail, pour une approche ergologique (PUF, Paris, 1997).

-