

Travail et discernement

Par

François HUBAULT

Maître de conférence

Membre fondateur et associé du Laboratoire d'Intervention et de Recherche ATEMIS

Université Paris1 Panthéon-Sorbonne

CEP - Ergonomie et Écologie Humaine

Centre St Germain Thénard

1 rue Thénard

75005 PARIS francois.hubault@wanadoo.fr

ATEMIS - <http://www.atemis-lir.com>

Séance du 24 novembre 2005

Compte rendu de la soirée-débat rédigé par Pascal Lefebvre

En bref...

Le quotidien est le grand absent des organisations. Projetés dans un futur réputé désirable, les managers, tous promus stratèges, négligent, voire éludent, ce quotidien semé d'embûches. L'ergonome, au contraire, porte toute son attention à ce qui, jour après jour, donne sens au travail de l'individu, à ce qui fait qu'en le réalisant, celui-ci se réalise lui-même. François Hubault, philosophe autant qu'ergonome, porte ainsi sa réflexion sur ce qui fait la valeur du travail aujourd'hui : en quoi se distingue-t-il encore d'un simple fonctionnement ? En quoi sa dimension profondément humaine requiert-elle cette attention au quotidien de ceux qui l'accomplissent ? Par le fait même que travailler, c'est inmanquablement prendre un risque, comment alors évaluer ce dans quoi on s'engage, au regard de la confiance que l'on a dans ce qu'on fait ou dans ce qu'on croit ? C'est là toute la dimension morale sous-jacente au travail des hommes et tout l'enjeu d'un nécessaire travail de discernement.

Exposé de François HUBAULT

Pour aborder le thème « *Travail et discernement* », je poserai comme principe que toute activité de travail est une activité de décision. C'est ce que toute l'expérience de l'ergonomie soutient. De façon très simple, cela veut dire qu'aucun travail ne peut être réduit à une activité d'exécution. Même l'OS décide. C'est en le montrant et en le démontrant que les ergonomes ont fait irruption dans le champ de la sociologie et des sciences de gestion. Le mot '*décide*' n'est sans doute pas celui qui correspond à ce que l'OS fait socialement quand il décide mais, néanmoins, il décide. Pour deux raisons principales.

Le travail, entre flânerie et procéduralisation

La première est que les systèmes sont beaucoup moins stabilisés qu'il n'y paraît : il existe quantité d'indéterminations résiduelles, d'aléas, d'incertitudes qui requièrent des décisions et nécessitent d'intervenir sur le fonctionnement. De fait, un système ne marche que si on y met plus que ce qui est demandé, plus que ce qui est prescrit. Autrement dit, le travail demande toujours du zèle, la preuve étant que, si l'on fait la grève du zèle, plus rien ne marche. Ajoutons que si on s'en tient à ce qui est prescrit, ça n'est plus du travail : ça peut éventuellement rester un emploi, mais un emploi d'où le travail est absent. C'est ce qui permet alors de l'automatiser. On ne peut mettre une machine à la place d'un homme que si cet homme ne travaille plus car une machine ne travaille pas : elle fonctionne. A rebours, cela confirme l'hypothèse que le travail n'existe que s'il reste quelque chose à faire. Le travail peut alors être défini comme l'expérience de ce qui n'est pas entièrement réglé d'avance, de ce qui résiste aux programmes, à la prescription et qui va donc convoquer une présence. D'où l'idée que le travail est une expérience du quotidien : c'est un rapport au temps qui suppose d'être là où ça se passe et quand ça se passe. Et c'est, justement, l'un des problèmes du management : le manager est-il là ?

Il existe des situations où le travail est très appauvri. Dans ce cas, une deuxième dimension intervient. S'il n'y a rien qui interpelle, rien qui pousse à s'investir, rien qui donne du sens à l'effort pour le soutenir, il est impossible d'agir. Pour que, malgré tout, les individus conservent cette capacité d'action, il va leur falloir trouver en eux-mêmes ou autour d'eux, des motivations qui viendront combler les défaillances d'une situation trop pauvre pour les leur offrir.

Historiquement, quand Taylor dénonce la flânerie, il la perçoit comme ce qui distrait l'opérateur du travail et lui permet de s'évader de son poste. D'où, quand on est taylorien, la chasse organisée contre le flâneur qui consiste, au sens propre, à le ramener au poste. Cette approche ignore que cette flânerie s'instaure entre des personnes qui, quoi qu'elles disent et par le simple fait d'échanger, se donnent les moyens d'une mobilisation mentale qui active l'éveil, organise l'attention et donne un contenu à leur présence de telle sorte qu'elle constitue un moyen de travail, une ressource. Nous sommes là en opposition absolue à Taylor : dans cette optique, la flânerie est le ressort par lequel les personnes se construisent un moyen d'agir. Simplement, ils sont contraints d'aller le chercher hors du cadre du travail car ce qu'ils trouvent dans ce cadre est trop pauvre.

Le travail est donc l'expérience de ce qui résiste mais c'est aussi ce qui convoque la présence et fait que la personne y trouve ce qui la motive à l'action. Se joue alors dans le travail un processus de création de valeur à deux faces. L'une trouve sa place dans le registre économique : vaincre ce qui résiste, permettre que ça marche malgré les aléas, etc. Tout ceci crée de la valeur et on peut donc, à l'encontre des idées reçues, considérer que le travail est d'abord un facteur de réduction des coûts en prévenant le défaut, la panne, l'accident, etc. Par son efficacité, il fait que le risque ne s'incarne pas.

L'autre face énonce que le travail est un enjeu de création de valeur pour soi : c'est l'idée classique selon laquelle, dans le travail, on ne réalise pas seulement quelque chose mais on se

réalise soi-même. Les psychologues parlent de subjectivation : il s'agit là de comprendre en quoi l'activité d'un sujet réalise ce sujet comme tel.

Comment le sujet actualise-t-il ses virtualités, développe-t-il ses potentialités ? Telle est la problématique du développement personnel : pour toute personne qui travaille, l'enjeu est de gérer la manière dont ce qu'il fait contribue à le réaliser, autrement dit comment, dans le travail, l'être se réalise dans ses dimensions, non seulement intimes mais aussi sociales. Plus les activités de travail s'inscriront dans le registre des activités relationnelles et de services, plus la dimension éthique prendra de l'importance puisque l'acte n'aura pas un écho seulement dans l'espace technique ou économique mais également dans l'espace public et social, de par la façon dont il contribuera à créer de la valeur dans des registres de plus en plus complexes. Un des enjeux du travail sera alors la manière dont chacun règle ces registres entre eux, non seulement entre ce qui est attendu de lui dans l'espace économique et ce qu'il en attend pour lui-même dans le registre subjectif et psychophysiologique, mais aussi ce qu'il repère de ce qu'on attend de lui dans l'espace moral, ce qui requiert une certaine sophistication. C'est là l'enjeu de la compétence : il s'agit de développer ses capacités à tenir ensemble des registres qui ne sont pas spontanément accordés entre eux.

Hétérogénéité et hétéronomie

Au final, le travail a donc deux dimensions d'interpellation : le travail est toujours mobilisation sur des dimensions non réglées entre elles, et qui nécessitent quelqu'un pour les faire tenir ensemble. C'est la dimension de l'hétérogénéité. Inversement, dès que le monde devient plus homogène, on peut le traduire dans des formalismes, des procédures, des jeux de règles et des automatismes.

La complexification étant une des causes de l'hétérogénéité, de façon paradoxale, on pourra dire que, dans une entreprise, plus il y a de règles, et donc plus il y a à un mouvement fort en faveur d'une plus grande homogénéité, plus il y a en même temps des conflits de règles, c'est-à-dire hétérogénéisation à un niveau supérieur. Ainsi, de plus en plus, le travail consiste à arbitrer entre des règles qui se multiplient : règles de qualité, de fiabilité, d'hygiène, etc. La procéduralisation règle ainsi des dimensions de travail homogénéisables, mais l'assemblage du tout reste hétérogène. Cela fait que l'activité de travail monte en abstraction et donc, pour y faire face, sollicite d'autant plus la subjectivité.

Face à la question de l'hétérogénéité, se pose la question de l'hétéronomie. Ici, le problème est le suivant : les motifs d'agir ne relèvent pas simplement de l'acteur. Dans notre travail, ce qui fait que nous agissons ne procède pas de notre seule volonté. Nous agissons aussi parce qu'on nous passe commande d'une action qui est donc construite sur des raisons qui ne sont pas les nôtres.

Les raisons d'agir de l'entreprise ne peuvent pas être tout à fait les mêmes que les raisons d'agir des individus - il n'y a aucune raison à cela - mais, si elles les contredisent brutalement, l'organisation se trouve dans l'impossibilité d'agir : il lui faut donc leur réserver une certaine place. Pour le dire autrement, les organisations n'ont nul besoin que leurs membres soient pleinement en accord avec elles. La grande affaire du travail, c'est de savoir s'accorder, pas d'être d'accord, de sorte que si les raisons de l'entreprise ne sont pas les miennes, dans le même temps, il faut ménager la possibilité que mes raisons soient entendues, c'est-à-dire qu'elles puissent trouver, dans ce champ de raisons autres, la possibilité de se dégager et d'exister pour elles-mêmes. Cette hétéronomie, c'est-à-dire le fait qu'on soit dans une situation où les raisons d'agir sont diverses et étrangères les unes aux autres, s'oppose à l'autonomie qui suppose des activités procédant de raisons de même type.

D'une certaine manière, l'hétéronomie étant l'incontournable de toute situation pratique, la

seule question qui reste est de savoir quelle place elle ménage - ou pas - à une vocation autonome de l'action. D'où l'idée que, dans le travail salarié, l'enjeu est d'arriver à faire quelque chose de l'hétérogène, c'est-à-dire de trouver le moyen d'agir, bien que ça résiste, et de faire de l'obstacle une ressource. C'est l'idée que l'obstacle convoque : c'est lui qui me motive et c'est parce qu'il y a un obstacle que je trouve la force d'agir. L'existence de raisons autres que les miennes, convoque alors celles-ci par tension, à la condition, évidemment, que ces autres raisons leur ménagent une place. Sachant cela, l'un des enjeux du management sera alors de savoir offrir la possibilité de ces arrangements contre la tentation d'accords de façade donnant l'illusion de l'apaisement des tensions. Évidemment, c'est plus coûteux et plus stressant !

L'ergonomie raisonne sur ces postulats, quelle que soit la situation qu'elle aborde - troubles musculo-squelettiques, postures professionnelles, compétences, conception d'usines ou d'outils de gestion. C'est par leur biais qu'elle aborde l'expérience que les personnes font de ce qui leur résiste ainsi que la manière et les moyens qu'ils ont d'y répondre, et le sens que cela produit en eux, dans leur propre développement personnel et collectif.

Le travail au quotidien

Le quotidien est le grand absent des organisations au sein desquelles deux temporalités sont explicitement mobilisées. L'une relève de ce qu'on pourrait appeler la temporalité du programme ou du projet : c'est la temporalité de l'ingénieur qui apprécie ce qui se passe en mesurant ce qui est obtenu au regard de ce qui était attendu. Moyennant quoi, ce qui se passe est généralement une forme dégradée de ce qu'on souhaitait obtenir. Le présent à tort et il est mis sous correction : on vient le redresser. Cette posture vient du primat donné à ce qui était prévu. Il existe une posture symétrique, mais procédant du même registre, qui est celle du stratège : ici, on néglige ce qui se passe, seul compte ce qui devra se passer. Ce qui doit être et qui n'est pas encore là, agit déjà par sa capacité à contribuer à ce qu'on veut. Là encore, on constate une dévalorisation de ce qui se passe dans l'instant : peu importe, puisqu'on est déjà demain ! L'ingénieur, pourrait-on dire, regarde le présent depuis hier et le stratège, depuis demain. Mais il y a peu d'acteurs à qui, de manière explicite, il est confié de regarder le '*maintenant*', le '*ce qui se passe là*', en un mot : le quotidien.

Ma thèse, à la fois comme chercheur et comme intervenant en entreprise, est que, justement, c'est au manager qu'il revient d'être celui qui a la responsabilité du quotidien. Le problème, c'est qu'il est souvent un ingénieur ou un ancien ingénieur, donc plutôt construit sur un rapport au temps qui valorise ce qui aurait dû être, et qu'il est, par ailleurs, constamment sous la tentation de la stratégie, puisqu'on lui fait croire que sa vocation de manager, c'est d'être un stratège. Et comme il regarde alors demain, il n'est encore pas là ! De fait, à quelque niveau qu'on se trouve, le management déserte le quotidien alors que le quotidien exige la présence.

C'est aussi une question de distance : à être trop dedans, trop '*le nez dans le guidon*', on ne voit plus rien ; à ne pas l'être suffisamment, parce qu'on est dans l'avenir, on s'en exclut. Le mot dont le sens me paraît le plus proche, c'est celui de '*vigie*' : la vigie est dans la mâture et regarde où va le bateau. S'il n'était pas dans le bateau, ceux qui rament pourraient toujours le soupçonner de les envoyer là où ils pourraient couler. Il y a ainsi dans le quotidien quelque chose qui relève d'une solidarité de destin. Si cette solidarité est absente, on peut être dans le même temps, mais pas dans le même quotidien. Autrement dit, le quotidien c'est une expérience partagée et le sentiment avéré entre des personnes qui leur fait savoir qu'elles sont bien dans le même bateau. Mais comme on ne peut, à la fois, ramer et regarder, cela nécessite une certaine répartition des rôles pour que l'on puisse se concentrer sur ce qu'on fait parce qu'on a confiance dans ceux qui, certes, s'occupent d'autre chose, mais avec qui on partage la même aventure.

Cette solidarité de destin est un point fondamental dans les organisations. L'un des grands réglages de l'entreprise, c'est de savoir comment se joue la tension entre l'efficacité et la solidarité. La solidarité peut être inefficace à force de vouloir que tout le monde soit solidaire de tout le monde : il faut donc savoir la limiter pour préserver l'efficacité. À *contrario*, il est des façons d'être efficace pour lesquelles la solidarité est indispensable, faute de quoi les gens ne s'y retrouvent pas. Une des clés de l'efficacité du management dépend donc de la manière dont le quotidien existe ou pas dans l'organisation. Certes, le quotidien ne peut être le même partout, mais si aucune de ses dimensions n'est partagée, le vivre ensemble n'advient pas.

Si travailler, c'est faire l'expérience de ce qui résiste, travailler c'est donc prendre un risque. Il ne s'agit pas ici de glorifier le risque mais de comprendre que la nature même du travail et son sens, économique autant que subjectif, supposent une convocation de l'individu. En effet, si quelque chose risque de '*planter*' parce que je n'interviens pas, cela a pour conséquence que, si je décide d'y aller, j'accepte le risque de l'échec. Cette dimension est consubstantielle du travail, c'est l'enjeu de sa valeur. Quand il n'y a plus de risques, quand tout est objectivement réglé, on est dans le fonctionnement. Ce n'est désormais plus du travail, mais de l'applicatif : une machine pourra alors le faire. Éventuellement, on est encore dans l'emploi mais, pour qu'il soit tenu efficacement, il faudra bien que ceux qui l'occupent y fassent revenir du travail. Pour cela, ils devront développer des activités qui apparaîtront comme parasites alors que ce seront des ressources puisque, précisément, sans elles, ils ne pourraient pas agir. Mais ce qu'ils y ajouteront introduira alors de nouvelles incertitudes.

Le désert des Tartares

C'est tout le problème des salles de contrôle : ces systèmes sont dimensionnés sous l'hypothèse qu'ils doivent pouvoir fonctionner seuls ; mais, quand survient un incident, quelqu'un doit quand même être là. C'est une situation paradoxale où on paie des contrôleurs en espérant qu'ils n'auront pas à intervenir tout en n'acceptant pas qu'ils puissent ne rien faire ! Penser cette activité en creux, n'est guère aisé, singulièrement pour l'ingénieur à qui leur indispensable présence souligne sa propre insuffisance : pour lui, l'entreprise est un process matériel et il n'y aurait personne dans son entreprise idéale ! C'est là un problème conceptuel fort : qui est créateur de valeur dans le process ? Dans le nucléaire, par exemple, il est bien clair que, sans machines, on ne peut travailler. Mais quelle est la fonction du travail des contrôleurs ?

Quand ça marche bien, la question devient de savoir comment entretenir la capacité d'agir de ces gens ? C'est le *Le désert des Tartares* : dans un lieu parfaitement plat, où il ne se passe rien et où les sollicitations de l'environnement sont absolument nulles, les hommes attendent un ennemi qui, peut-être, surgira. On voit très bien, et c'est là toute la métaphore de Dino Buzzati, que les gens s'épuisent à tel point dans l'attente que, lorsqu'il leur faudra agir, ils n'auront plus l'énergie nécessaire au combat qui, pourtant, donne sens à leur présence.

Dans les salles de contrôle, le sens de la présence des contrôleurs, c'est que tout ça pourrait ne pas être parfaitement réglé. Ici se pose la question de l'engagement : à la différence du Charlie Chaplin des *Temps Modernes*, qui s'évade de la chaîne parce qu'il n'y a rien à y faire, eux sont convaincus qu'ils ont à lutter pour garder cette vigilance et ils savent très bien qu'il ne leur faut pas s'égayer dans des divagations personnelles.

C'est exactement ce que montre Yves Clot, professeur de psychologie du travail au CNAM, qui a étudié les conducteurs de TGV. Ceux-ci définissent leur activité dans une formule saisissante : « *Le métier, c'est de savoir rester en cabine* ». Dans une cabine de TGV qui ne leur demande rien, tant elle a été conçue pour fonctionner seule, les stratégies qu'ils développent, et qui sont leur

véritable enjeu professionnel, visent à empêcher qu'on s'évade car le risque est en premier lieu pour soi. Un des objectifs de leur compétence professionnelle est alors de développer des stratégies afin qu'ils puissent habiter un espace qui ne prend en compte rien de ce qui leur est nécessaire et où, pourtant, il est indispensable qu'ils soient présents si quelque chose survient !

Toute la question de la motivation est là : on y perçoit très bien la différence entre la motivation, qui est absolue, et l'implication, qui demande autre chose. Cette distinction, c'est la dimension du sens.

Prévention, précaution et prudence

Dans la question essentielle du rapport au risque, on peut distinguer plusieurs dimensions. La première est celle de la *prévention* qui suppose que le risque est une certitude. On ne peut prévenir que quelque chose d'avéré comme un danger. L'action se déploie par rapport à des occurrences qui ne relèvent pas d'une incertitude mais d'une probabilité : l'incertitude ne porte alors que sur le moment, pas sur l'existence du fait.

La deuxième est celle de la *précaution* qui tient à ce qu'on ne sait pas tout d'avance, du fait des contingences de l'action.

Enfin, l'incertitude peut porter sur la nature même du risque. Il existe mais on ne sait pas quelles pourront être ses conséquences : la délibération est alors nécessaire. Le problème dans les organisations, c'est qu'elles parlent beaucoup de prévention des risques mais qu'elles ne raisonnent que dans un rapport au danger, alors que l'enjeu du travail est précisément le risque dans sa dimension de précaution.

Savoir qu'on ne sait pas sans que pour autant que cela bloque notre capacité d'agir n'est possible que par une capacité de *prudence*. La prudence suppose, à la fois, une intelligence, au regard du fait qu'on ne sait pas, et une éthique, au regard des conséquences que l'acte pourrait avoir sur soi et sur les autres. Il n'y a donc pas de prudence sans éthique.

Le risque et le discernement

Ce point nous renvoie évidemment à des dimensions morales. Or, dans cette affaire, par le fait même que travailler, c'est inmanquablement prendre un risque, se pose toujours la question de savoir comment mobiliser le processus de discernement. Quel est donc l'enjeu du discernement dans la gestion de la prise de risque ? C'est de savoir comment on évalue ce dans quoi on s'engage, au regard de comment on y est amené par la confiance dans ce qu'on fait ou ce qu'on croit. Cela pose alors une autre question : celle de ce (ceux) qu'on laisse de côté.

Car 'ceux' qu'on laisse de côté, ce sont les autres, qu'on a sorti de la cible visée puisque, comme le dit Levinas, l'énoncé '*tout homme est mon prochain*' est à la fois vrai et injouable. L'éthique dès lors, c'est de rester concerné par ceux qu'on a laissés de côté, envers qui on ne peut pas se tenir quitte.

Si on écrit '*ce*' qu'on laisse de côté, c'est alors la dynamique de l'intelligence pratique qui est convoquée car il faut bien clôturer, dimensionner, à un moment donné, le problème que l'on pose. Mais en l'arrêtant là, avec pour seule raison que, sinon, je ne peux agir, j'introduis une rupture dans la continuité possible du monde dont rien ne m'assure qu'elle est performante et définitive. Ce n'est pas parce que j'ai dit : « *Je m'arrête là* », que je suis quitte de ce que je laisse dehors car ce qui s'y passe peut toujours remettre en jeu ce qui se passe dedans, exigeant alors que je déplace la borne. Autrement dit, l'activité humaine campe sur les frontières.

Posture de maîtrise ou ambition d'harmonie ?

François Jullien, philosophe et helléniste de formation, a abordé la philosophie chinoise avec le projet de comprendre sa différence d'approche d'avec la philosophie grecque. Il a écrit en particulier le « *Traité de l'efficacité*¹ », petit ouvrage très dense et tout à fait intéressant. Ce même sujet a été abordé par de nombreux auteurs, en particulier par Michel de Certeau², philosophe jésuite et polytechnicien, qui a écrit dans les années 70 « *L'invention du quotidien* ». Je pense également à un autre auteur très intéressant, François Roustang, lui aussi ancien jésuite, psychanalyste et spécialiste de l'hypnose, qui a écrit un livre que je trouve absolument génial, intitulé « *La fin de la plainte*³ » à qui fait aussi modestement écho ce qui suit.

Ce qui distingue ces deux approches, c'est leur rapport au monde et au temps. L'approche grecque postule la possibilité d'agir sur le monde, de le modifier, de le conduire. C'est une posture de maîtrise. L'approche chinoise consiste davantage à agir dans le monde, non pas en le maîtrisant mais en l'épousant. C'est une ambition d'harmonie. Ce sont des postures radicalement différentes. Cela se retrouve dans les arts martiaux asiatiques où l'on prend le mouvement qui vient vers soi pour, en l'épousant, le retourner. D'une certaine manière, cela va jusqu'à dire qu'il ne faut rien vouloir : le sage, c'est celui qui ne bouge pas et c'est parce qu'il est immobile qu'il fait bouger les autres. Cela confine également à la posture du thérapeute - aussi bien au sens psychanalytique que dans un sens plus général - dont la ressource tient à son immobilité : c'est elle qui fait bouger. S'il se mêle trop de vouloir, il induit un mouvement qui lui fait courir le risque d'imposer quelque chose et de prendre la main. Le thérapeute, c'est celui qui ne veut rien, qui laisse advenir.

C'est une dimension fondamentale quand on intervient dans les organisations : de quoi se mêle-t-on à vouloir à leur place ? Que veut dire '*vouloir à la place de*' sachant que c'est aussi désirer quelque chose pour soi ? Comment ce que l'on veut pour soi ne prendrait-il alors pas la place de ce que les autres veulent ? Cette tension est fondamentale. C'est également un des problèmes du management : que fait-on effectivement émerger, quand on incite les gens à participer ? Ou, plutôt, qu'éteint-on *a priori* en mettant immédiatement en avant ce à quoi on veut qu'ils aboutissent ?

En réalité, c'est piégé : quand on prétend mobiliser l'autonomie mais qu'en réalité, c'est de réquisition qu'il s'agit, on crée une injonction paradoxale. Si l'entreprise nous oblige à être autonomes, il y a un problème ! Et pourtant elle a besoin qu'on le soit ! On se trouve face à une aporie : l'organisation a besoin de quelque chose qu'elle n'obtiendra que si nous le voulons. Donc, forcément, en tentant de capter ce quelque chose, elle contrarie cette tension et la façon dont le curseur bougera à ce moment-là sera un enjeu de santé et d'efficacité. Il y a dans la thématique du discernement une expression qui me parle beaucoup : c'est l'idée qu'on obtienne, grâce au discernement, une décision saine. Sain, cela veut dire que ça doit être quelque chose qui doit non seulement faire du bien, médicalement parlant, mais aussi faire le bien. Et cela, c'est essentiel.

Pour la philosophie grecque, la stratégie procède d'une volonté, et elle doit traduire l'affirmation d'une intention construite de chez soi pour s'imposer au monde. La posture grecque fonde la légitimité d'une posture de puissance, ce qui suppose de développer ensuite des pratiques de contrôle.

Pour la philosophie chinoise, le rapport au monde n'est pas le même. On est plutôt dans un deuil de la tentation de puissance. On ne contrôle pas, on se donne plutôt la capacité d'écouter.

1 François Jullien, *Traité de l'efficacité*, Essai, Grasset (coll. Poche), Paris, 2002

2 Michel de Certeau, Luce Giard, et Pierre Mayol, *L'invention du quotidien*, Folio Essais, Gallimard, Paris, 1990

3 François Roustang, *La fin de la plainte*, Odile Jacob, Paris, 2000, 252 p.

Dans l'approche grecque, on s'appuie sur ce qui devrait se passer et, généralement, l'événement est vécu comme un obstacle, un aléa indésirable. Dans l'approche chinoise, l'événement est une circonstance, une ressource : c'est ce grâce à quoi quelque chose peut advenir. Dans cette approche, c'est le quotidien qui domine. La stratégie est donc, dans cette seconde approche, une posture engagée de présence au temps, alors que dans l'approche grecque, elle s'en dégage. Nul n'est pas forcé de choisir l'une plutôt que l'autre, mais il y a nécessité à réfléchir sur l'intérêt d'une combinatoire qui suppose d'assembler des dimensions fondamentalement hétérogènes, des logiques différentes, des postures très éclatées. Une telle combinatoire crée une tension, mais qui peut être recherchée par les choix organisationnels de l'entreprise, tout particulièrement dans les activités de services, *a priori* à l'écoute du client : cette démarche sophistiquée est alors l'enjeu professionnel, essentiel quoique sous-estimé, du vendeur.

Présentation de cas

Je travaille avec une grande organisation publique en forte évolution, en particulier vers l'activité commerciale, ce qui est évidemment un changement d'identité fort. Aujourd'hui, il paraît acquis que ce virage a été accepté par tous les agents et la crainte de la direction d'une opposition frontale à cette évolution au motif de la défense du service public ne s'est pas avérée. Un certain nombre de métiers se sont alors développés autour de l'activité commerciale.

Par ailleurs, dans une organisation de cette taille, un des problèmes du management, c'est que l'encadrement ne s'adresse aux agents que lorsqu'ils sont en difficulté ; quand tout va bien, ils se sentent ignorés. Cependant, alors que l'entreprise est en pleine évolution, l'encadrement doit recoller au terrain et ne pas se contenter de critiquer. Des consultants très compétents ont donc appris aux cadres à manifester une présence authentifiant auprès des agents qu'ils sont contents d'eux...

Un jour, alors que je discutais avec un de ces cadres dans une agence de ladite entreprise, celui-ci s'avise qu'un vendeur a sorti le grand jeu et qu'il est en train de '*faire un carton*' au guichet. Sortant d'un de ces séminaires où il avait appris à témoigner sa satisfaction, le cadre se porte vers l'agent et lui dit : « Ça, c'est une vente ! Génial ! ». Le vendeur se retourne alors et lui répond : « *J'aime pas ce qu'on fait* ». Pris à contre-pied, le cadre pense aussitôt : « *C'est un militant syndical !* ». Dès lors, tout devient compréhensible : il est opposé par principe à toute évolution, c'est un archaïque, partisan du service public de papa, etc. Au moins, comme ça, le cadre comprend ce qui se passe. Mais l'agent ajoute : « *On a perdu un client* ». Tempête sous un crâne ! Client, c'est le mot le plus moderne dans la maison ! À nouveau, le cadre ne comprend plus. Je lui propose alors qu'on se voie dix minutes tous les trois parce que, sinon, on va passer complètement à côté de quelque chose. On se retrouve donc dans un bureau et je demande à l'agent ce qu'il a voulu dire. Et il raconte : « *Eh bien, voilà, ce client, c'est mon client. Tout ce que je lui ai vendu, c'est sur la base de la confiance qu'il me fait, confiance qui s'est construite dans une relation de longue date. Et c'est à moi seul qu'il achète. D'ailleurs, ajoutez-il, vos files d'attente, ça ne marche pas. Les gens attendent que je sois libre et c'est pareil pour mes collègues. Moyennant quoi, ça fait des queues d'enfer. Donc, vos nouvelles façons de traiter le client, c'est des histoires et vous faites du service d'une manière qui ignore les personnes. Ce n'est pas du service, c'est du flux industriel* ». Désarmé, le cadre ne peut qu'approuver. Et l'agent ajoute : « *Cette personne, quand elle va rentrer chez elle, moi je vous le dis, dans sa famille, ils vont lui dire : toi, ils ne t'ont pas ratée ! Tu t'es fait avoir. Et donc, conclut-il, on l'a perdue et vous venez me dire que c'est bien ? Que c'est cela une belle vente ? Et bien, si c'est cela être un vendeur, ce n'est pas un métier ! N'importe qui sait le faire et ça n'a plus d'intérêt* ».

Disant cela, il signifie que, économiquement, ça n'a aucun intérêt et, subjectivement, que ça ne l'intéresse plus. Il met en lumière un enjeu stratégique pour l'entreprise : une évolution commerciale fondée sur une relation de confiance, établie dans la durée risque d'être mise à mal pour un chiffre d'affaires immédiat.

Le plus intéressant dans cette discussion, c'est qu'à ce moment-là, personne ne sait si le client sera perdu ou pas, mais que tout le monde s'accorde implicitement pour dire que ça n'est pas le problème. Le seul fait que ce soit possible rend légitime le grief du vendeur : tant qu'on ne s'est pas mis d'accord sur ce qu'est un client, sur ce qu'est une vente et sur comment évaluer la prestation, tant qu'on n'a pas réglé cela, tout le reste est vain. Par contre, ce qui est reconnu comme digne, c'est que la question se pose. Mais en attendant, c'est lui, le guichetier, tout en bas de l'échelle, qui est seul à supporter cette tension parce qu'il n'y a que très peu d'échanges en latéral, parce que ça n'est pas organisé et pas facile, et surtout parce qu'il n'y a pas de contacts avec une hiérarchie absente qui fuit intuitivement cette question.

On voit bien que, dans ce quotidien là, celui où il y a des clients, différent de celui de la stratégie où n'existent que des marchés, l'enjeu du travail, c'est le discernement dont fait montre la personne prise entre fidéliser une clientèle et gagner une part de marché. Autrement dit, dans le travail apparemment quotidien et socialement simple du vendeur, se joue une ressaisie de catégories conceptuellement très sophistiquées, du niveau de la stratégie de la direction générale, que les agents, munis de leur seul discernement, doivent mener à bien, c'est-à-dire d'une manière saine, afin de pouvoir continuer à voir quelqu'un de bien dans leur miroir. Ils y arrivent... ou pas. Et tout ceci se joue à travers un processus de reconnaissance dont tout l'enjeu est de savoir ce qu'il vient reconnaître. La méprise est alors vécue comme un mépris : « *Vous vous méprenez complètement à valoriser une activité dans laquelle je ne me reconnais pas et dont rien ne dit qu'elle est aussi belle que vous le prétendez, sans que nous ayons fait ensemble l'expérience de ce qu'elle vaut vraiment* ».

Le réglage de cette proximité nécessaire du cadre, de son écoute, est aussi un des enjeux du discernement : il interroge le sens que les gens mettent dans ce qu'ils font, sachant que le sens est pluriel parce qu'il est hétéronome, qu'il s'agit donc pour eux de voir aussi le sens que l'entreprise y met. Or c'est un problème crucial : s'accorder sur le sens que l'entreprise y met, cela suppose de le connaître... Mais si les gens, dans les entreprises, sont désorientés c'est précisément parce qu'ils ne sont pas dirigés et ne savent ni à quoi on joue, ni dans quelle mesure ce qu'ils font aura du sens pour l'entreprise. Dans cet espace désorienté, les gens ne peuvent pas être autonomes. La nécessité d'explicitation par l'entreprise tient à ce qu'elle règle l'accès à la signification pour la personne, client ou collaborateur, à qui il est demandé d'agir.

Débat

Un intervenant : Tout cela n'est-il pas de l'ordre des finalités, partagées ou pas.

François Hubault : C'est effectivement le sens que je mets dans le mot quotidien qui me semble un des enjeux majeurs du management, par rapport à la fois aux programmes de recherche dans lesquels je suis engagé et à mon positionnement dans les entreprises. Il y a autour de ce concept et de la notion de relation de service interne, qui suppose la présence, un ancrage professionnalisant. L'idée est que le quotidien incarne une tension, une thématique du tout et de la partie.

Un intervenant : Comment alors apprécier le travail ?

François Hubault : L'enjeu de l'appréciation est de savoir comment on sera jugé, à la fois sur ce qu'on aura réalisé et sur le fait qu'on aura ouvert ou fermé tel ou tel possible qu'il

faudra donc être capable de percevoir. En découle le concept, fondamental, que le réel ne se confond pas avec ce qui s'est actualisé ou réalisé et que le potentiel y participe tout autant. Le travail étant une confrontation au réel, on y est également confronté à ce qui pourrait arriver. Et c'est parce que ça peut arriver qu'on fait les choses, soit pour les empêcher, soit pour les réaliser. Le réel du travail, c'est l'expérience de ce qui aurait pu, qui aurait dû ou qui n'aurait pas dû survenir et, finalement, c'est ce qui ne se voit pas. Autrement dit, celui qui, par son action, évite une panne, a été confronté à ce réel singulier que la panne était possible. Cette possibilité était bien réelle, quand bien même elle ne s'est pas réalisée. Dès lors, la question qui nous intéresse dans l'appréciation de ce que les gens font, c'est de savoir à quelle potentialité l'action les ouvre - ou pas. L'enjeu du discernement est alors de comprendre en quoi ce que je fais est vecteur de santé, c'est-à-dire en quoi c'est quelque chose qui fera le bien et en quoi cela se réalisera en potentialité ou simplement en actualité ? C'est le cœur de la dimension du travail et cela requiert une culture de la présence. Si on n'est pas là, rien ne se peut.

Un intervenant : Ne faites-vous pas l'apologie de la notion de finalité, notamment d'un point de vue philosophique, même si, par l'exemple que vous prenez, vous revenez sur la question du sens et de la potentialité, et sur la notion d'unité de la personne par rapport à sa réalité personnelle, celle de son service, de son entreprise ou de sa vie ?

François Hubault : La question de la finalité est un point sensible pour moi. Il convient avant tout de savoir si les mots de finalité, sens, etc. sont synonymes. Si se développer, c'est devenir ce que l'on est, on voit bien que ça ne peut pas être décrit comme un parcours avec un début et une fin, mais que c'est un processus constamment autocentré qui, dans le même mouvement, sort de lui-même. C'est complexe à figurer, mais l'idée est là : la finalité n'est pas extérieure à soi, elle n'est pas un but à atteindre. Souvent, on confond but et finalité. Or, si un but est extérieur, une finalité ne peut l'être. C'est en cela que le sens et la finalité sont des enjeux d'unité et de santé : il s'agit de réaliser une potentialité élue parmi d'autres, mais qui peut aussi fort bien être changée si l'occasion active une autre dimension en soi. On restera pourtant toujours dans la même finalité de devenir ce que l'on est, car nous sommes aussi faits de tout ce que nous n'avons pas préféré à un moment donné, bien qu'il fût déjà en nous.

Si on applique cela à l'entreprise, à un niveau de réalité évidemment très différent, la question du devenir se retrouve également là : la stratégie est alors ce qui lui permet de réaliser ce qu'elle est, ce qui suppose de revenir de manière non triviale sur ce qui fait ressource. C'est le contraire de ce que font en général les stratèges, qui raisonnent plus en fonction des convocations de l'environnement qu'en écho à ce que l'entreprise est ou ce qu'elle peut devenir.

Cette approche, qui oblige à faire retour sur ce qu'on est, demande un travail d'approfondissement rarement fait dans l'entreprise; d'autant que les directions sont souvent influencées par des consultants venus de l'extérieur qui, ne sachant pas ce que l'on est et pour éviter d'être mis en difficulté, font rapidement l'impasse dessus. Si notre avenir, c'est d'être ce qu'on n'est pas, alors c'est que ça n'est pas le nôtre. Tout l'enjeu est là : on doit devenir ce qui est déjà en nous. Il ne s'agit pas de ne rien changer : changer, c'est mobiliser des potentialités qui sont en nous et qui, bien que changeant au fil du temps dans leur proportion et leur mobilisation, font que, in fine, c'est toujours nous qui sommes là.

Mais, très souvent, les changements dans les organisations sont menés dans un rapport à l'histoire ressentie comme un boulet et non comme un repère ni, a fortiori, comme une ressource. Aujourd'hui, j'interviens dans des entreprises du service public qui sont travaillées

par la question de savoir si elles vont y rester ou si elles le doivent. C'est très intéressant parce que, de mon point de vue, elles concentrent toutes les interrogations de toutes les entreprises, à la fois quant aux exigences de rentabilité qu'elles ne connaissaient pas jusqu'alors, et quant au rapport au service à la fois singulier et universel. Généralement, leur histoire les y a mal préparées mais, néanmoins, elles ont souvent un rapport à la question et au concept qui n'est pas complètement neuf : tout ceci crée des tensions extrêmement riches qui m'intéressent beaucoup. C'est un enjeu managérial absolument fondamental que pose la question de la finalité. Le problème c'est que ça ne se pilote pas et que parler de pilotage du changement est pour moi un contresens. En même temps, on ne peut pas dire qu'on laisse faire et qu'on verra bien. C'est donc très difficile. Tout le débat est alors : qui donne le sens ? Je ne crois pas que ce soit le manager, parce qu'à ce moment-là, ce serait une reprise en main. La vraie question est donc : comment le manager peut-il être libérateur de sens et accueil de signification ?

Bernard Bougon : J'ai été très impressionné par cette façon de parler du travail. Ce que vous dites du discernement est d'une grande richesse. L'enjeu du discernement est : en quoi ce que je fais est-il vecteur de santé, en potentialité comme en réalité ? C'est cette attention au quotidien, à ce qu'on vit dans la journée, qui est au cœur de la posture du discernement. Elle est symbolisée, dans la pratique ignacienne, par ce qu'on appelle la pratique de l'examen qui consiste à prendre le temps de relire ce qu'on a vécu dans la journée, à la fois en termes d'actes mais aussi de perceptions intérieures, sur tous les registres : les événements, mais aussi ce qu'on a engagé et comment les choses ont bougé. C'est essentiel et cela demande juste un peu de temps.

François Hubault : Maître de Conférences, Directeur du Département Ergonomie et Écologie, Centre d'Éducation Permanente, Université Paris I · Panthéon - Sorbonne

Il anime chaque année des séminaires universitaires qui donne lieu à des publications aux éditions octarès. Pour n'en citer que quelques unes : Évaluation du travail, un travail d'évaluation, (2008) ; Le stable, l'instable et le changement dans le travail (2006) ; Activité, travail, ressources humaines : parle-t-on de la même chose ? (2005) ; Travailler, une expérience quotidienne du risque (2003) ; Comprendre que travailler s'est penser (2000)