

Le contrôle du travail : de la vérification de la conformité des opérations au blocage des initiatives

Nous assistons actuellement, dans les grandes entreprises, à une mutation profonde du mode de contrôle du travail, accompagnée d'un changement dans la manière d'appréhender le travail lui-même, et donc de répondre à cette question simple : qu'est-ce que « travailler » ?

Notre thèse, fondée sur des recherches de longue durée que nous avons réalisées au sein de grandes entreprises (1), est que nous sommes les témoins du basculement d'un **contrôle disciplinaire** que le taylorisme a incarné – un contrôle fondé sur le concept d'opération –, à un **contrôle d'engagement** fondé sur le concept d'initiative.

par Philippe ZARIFIAN*

Mais le concept d'initiative, au sens précis du terme (qui est d'initier, de commencer quelque chose de nouveau dans le monde), se révèle, dans l'usage qui en est fait dans les entreprises, très paradoxal : l'initiative est à la fois sollicitée et déniée, appelée et bloquée. Ce qui devrait être un moyen de réalisation de soi, de sa propre puissance de pensée et d'action, devient source de frustrations et de souffrances. Serons-nous capables de dépasser cette situation ?

naires (longuement analysées par Michel Foucault) ont émergé au XVIII^e siècle, puis se sont développées au XIX^e siècle, et trouveraient leur apogée au milieu du XX^e siècle. Dans ces sociétés, l'individu ne cesse de passer d'un milieu clos à un autre, chacun de ces milieux ayant ses propres lois : d'abord la famille, puis l'école, puis la caserne, puis l'usine, de temps à autre l'hôpital, et éventuellement la prison, qui est le lieu d'enfermement par excellence.

L'HÉRITAGE DU CONTRÔLE DISCIPLINAIRE

Nous partons de l'idée proposée par le philosophe Gilles Deleuze [1], selon laquelle les sociétés discipli-

* Professeur de sociologie à l'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée.

(1) Il s'agit de recherches successives menées sur une période allant de 1996 à aujourd'hui, chez Danone, France Télécom, La Poste et la SNCF. La longue durée est pour nous essentielle, car elle seule peut permettre de voir et de comprendre des mutations profondes, mais peu visibles à un moment donné.

C'est la prison qui sert de modèle analogique. On sait que Foucault [2], tout en soulignant son accord avec Marx sur la mise en place, au cours du XIX^e siècle, de la discipline d'usine et des différentes modalités d'obéissance qui la caractérisent (discipline des horaires, des affectations au sein de la division du travail, discipline du mouvement des corps et des temps, discipline des coordinations entre opérations de travail, etc.), a insisté sur le fait que le capitalisme industriel a largement emprunté à des modèles, à des dispositifs et à des savoirs qui s'étaient déjà constitués antérieurement, et dont l'asile et la prison fournissent le référent paradigmatique.

Les sociétés disciplinaires induisent leurs propres modalités de résistance, mais ces dernières sont elles-mêmes déterminées par ce à quoi elles s'opposent. En particulier, en usine, la différence entre « travail réel » et « travail prescrit » montre bien l'exercice d'une résistance opérée par les salariés dans l'accomplissement de leur travail, mais cela n'empêche en rien la prescription de jouer et de s'imposer comme cadre de contrôle et d'évaluation du travail.

Dans ce modèle, les enfermements sont des moules ; l'usine constitue les individus (les ouvriers) en corps insérés dans un espace moulé qui colle à la peau, avec l'avantage, pour les directions, de surveiller chaque élément en tant qu'il est inséré au sein de « son » moule (la prescription taylorienne, mais aussi les dispositifs concrets qui enferment l'ouvrier dans l'espace physique des tâches à réaliser à son poste de travail).

En réaction, l'ouvrier (soit isolément, soit avec l'appui de ses collègues proches) peut résister à la pression de la discipline, de la même manière que les syndicats peuvent mobiliser une résistance collective (sur les conditions de travail, sur les salaires), sans que les modalités générales de mise en discipline soient mises en cause.

On pourrait dire que le concept de « qualification des postes de travail » aura représenté une forme symbolique, tout à la fois de codification de la mise en discipline et de résistance négociée à cette dernière. En qualifiant un poste de travail (donc, un emploi), on précise à la fois ce que l'individu occupant cet emploi devra savoir faire et à quel rythme, et le salaire de base, négocié avec les organisations syndicales, correspondant à l'occupation de cet emploi.

Et au cœur de ce contrôle se trouve le concept d'opération, développé par Adam Smith dès la fin du XVIII^e siècle. Ce concept opère une dissociation entre deux « êtres » : le travail, d'un côté, qui se trouve analysé et objectivé sous forme d'une suite d'opérations élémentaires (à l'époque, les opérations correspondent à des gestes rationalisés, soumis à une exigence de vitesse de réalisation) et, de l'autre, le travailleur salarié. Ce dernier ne joue aucun rôle dans la définition des suites d'opérations (définition que Taylor organisera à l'intérieur de bureaux des méthodes et d'ordonnancement, composés d'ingénieurs et de techniciens) qui sont envoyées aux ouvriers en tant que « tâches ». Le travailleur doit simplement réaliser du mieux possible et le

plus vite possible la suite d'opérations qui lui est assignée. Le « travail » ne lui appartient pas : il lui est imposé et opposé.

Or, selon Deleuze, ces sociétés disciplinaires ont une durée de vie historique courte : elles ont pris essor au XIX^e siècle, mais elles sont déjà en déclin. Nous sommes entrés dans une crise généralisée de tous les milieux d'enfermement, au rang desquels figure l'usine. En tant que telles, toutes les institutions disciplinaires sont en crise. Cela signifie aussi, dans le cas du travail salarié, que les modalités de résistance sont déjà largement en train de s'épuiser, à défaut d'un référent (désormais agonisant) auquel elles puissent s'opposer. Là où recule le travail prescrit s'évanouit le travail réel. Le concept d'opération, que celle-ci soit prescrite ou autocontrôlée par le travailleur, se trouve disqualifié.

Ce sont les sociétés de contrôle d'engagement qui poussent la porte, progressivement, mais avec force.

LES CARACTÈRES DU CONTRÔLE D'ENGAGEMENT

En première analyse, ce contrôle d'engagement se distingue, en profondeur, du contrôle disciplinaire en ce qu'il n'impose plus le moule des « tâches », de l'assignation à un poste de travail, de l'enfermement dans la discipline d'usine. Il n'enferme plus ni dans l'espace ni dans le temps. Selon l'intuition de Deleuze, on passe du moule à la modulation, de l'enfermement à la circulation à l'air libre, de l'usine à la mobilité interentreprises. Tout devient modulable : le temps de travail, l'espace professionnel, le lien à l'entreprise, la compétence, la rémunération... Le contrat de travail lui-même cesse d'être rigide et stable ; il devient perpétuellement renégociable. Tout est en permanence susceptible d'être remis en cause, modifié, altéré. Le salarié n'en finit jamais avec rien, il ne trouve plus de stabilité et son travail est sans cesse inachevé, car il est toujours soumis à un « plus » (un plus de performance, un plus de compétences, un plus de temps à lui consacrer).

Mais c'est la modulation de l'engagement subjectif qui nous semble être au cœur de ce basculement. Nous avons proposé une image simple : celle du contrôle par élastique [3]. Le salarié gagne en autonomie. Il peut librement tirer sur l'élastique : il n'est pas enfermé, il peut se mouvoir, se déplacer au gré de ses initiatives et de son savoir-faire, de ses propres facultés de jugement. Mais voici que l'élastique se tend : une force périodique de rappel s'exerce sur lui. Il doit rendre des comptes à son supérieur hiérarchique, qui doit lui-même, en cascade, en rendre compte à la direction de l'entreprise, laquelle devra, le cas échéant, en rendre compte à son tour aux principaux actionnaires.

Rendre des comptes sur des résultats de performance. Objectifs, d'un côté ; résultats, de l'autre. La force de rappel sera d'autant plus forte et violente que les résultats attendus ont été fixés à un niveau élevé. Mais il serait faux de penser que ce contrôle ne s'exerce que de

manière périodique : en réalité, il est omniprésent. En permanence, le salarié doit y penser. Cela peut finir par l'obséder, nuit et jour. Il sait qu'il sera évalué à telle date, mais pour passer ce cap avec succès (ou tout du moins de manière « passable »), c'est en permanence qu'il doit s'auto-mobiliser. Il doit se forcer lui-même à s'engager dans le travail qu'il a à faire, sans chef directement sur le dos, et, de plus en plus, sans consigne précise. Il sait qu'il devra, en permanence, faire ses preuves et démontrer qu'il reste employable et compétent pour tenir le coup et atteindre les performances exigées de lui.

Nous avons pu observer cela dans le cas de vendeurs, que ce soit sur un marché grand public ou sur un marché de clients entreprises. Le vendeur pense en permanence à la performance qu'il doit réaliser, et lorsque s'approche le moment de l'évaluation, la tension monte. S'il est en retard sur les résultats, il sera tenté de basculer dans la « vente forcée », de tout faire pour augmenter ses ventes ou ses placements, de ne plus respecter certaines règles déontologiques, voire d'agir au rebours de sa propre éthique professionnelle.

AU CENTRE DU CONTRÔLE D'ENGAGEMENT, LA QUESTION DE L'INITIATIVE

Pour avoir une pleine compréhension de ce qui se produit actuellement, il nous faut aller au-delà de la question de l'engagement. En effet, dans une entreprise, l'engagement n'est qu'un moyen. Ce qui importe, pour la direction de l'entreprise, comme pour le salarié, c'est de savoir : un engagement *sur quoi* et *pour quoi* ?

Au centre de l'engagement, se trouve la question de l'initiative orientée.

Le mot « initiative » vient du verbe « initier », qui signifie « commencer quelque chose de nouveau dans le monde ». Pour un salarié, la prise d'initiative (qui suppose donc son auto-mobilisation) se fait face à des situations professionnelles, au sein desquelles il doit intervenir avec pertinence et succès. Et il y a d'autant plus appel à l'initiative que la situation comporte de l'événementiel, c'est-à-dire des occurrences susceptibles de se produire de manières surprenantes, qui sont impossibles à prévoir totalement et auxquelles il faut savoir faire face. C'est vrai de toute production qui se réalise dans un contexte d'incertitude sur l'évolution de la demande, de la concurrence, des produits et des services, des modes de vie... Cela vaut, aussi, pour toute forme de relation interhumaine.

Prenons l'exemple d'un conseiller client, qui répond à un appel téléphonique dans un centre d'appel. Dans tout appel, dans tout dialogue, se noue une situation événementielle : le conseiller ne sait pas exactement, à l'avance, ce que la personne au bout du fil va lui demander, sur quel ton, avec quel degré d'urgence. Il lui faut donc immédiatement comprendre la demande, l'interpréter, savoir sur quel ton répondre, souvent

questionner le client pour obtenir plus de précisions. Et rechercher la réponse ou la solution la mieux adaptée à ce qu'il a compris des attentes de ce client (celui-ci, et non pas un autre). Tous les salariés le disent : chaque client est différent. Cela correspond, non pas à une suite d'opérations objectivables, mais à un enchaînement d'initiatives singulières. Toutes les tentatives de tayloriser ce dialogue aboutissent à un échec, c'est-à-dire à un client insatisfait.

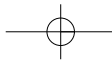
Nous disons : initiative orientée. En effet, dans une prise d'initiative, le sujet vise un type d'effet à produire, il anticipe les conséquences de ses actions. Dans le cas que nous venons de citer, ce qui peut l'orienter, c'est le « rendre service au client » et sa fidélisation à l'entreprise. C'est ce que nous proposons d'appeler une « perspective ». Mais cela peut être tout aussi bien un objectif commercial : placer le maximum de produits ou de services, réaliser du chiffre d'affaires. Il n'existe pas de réponse mécanique à la perspective qui fait agir le sujet salarié. Comme toute subjectivité, elle se doit d'être connue et donc de pouvoir s'exprimer.

De plus, nombre de productions se réalisent par croisements et appels de nouvelles initiatives mobilisant un collectif de travail. Une initiative en sollicite une autre. Dans notre exemple, si l'appel téléphonique était relatif à une panne dans l'installation du client, il faudra soit faire agir le client pour qu'il répare lui-même, sur-le-champ, soit envoyer un technicien pour procéder au diagnostic et à la réparation. Une chaîne de dialogues et de transferts d'informations se crée. Les initiatives s'appellent et se répondent.

L'initiative part du subjectif, c'est-à-dire de la compréhension de la situation et du souci d'y intervenir avec succès. Et elle débouche sur une intervention « objective », qui modifie la situation ou en crée une nouvelle pour le destinataire de cette action. C'est pourquoi elle suppose un engagement personnel. Par ailleurs, le sujet humain qui intervient de cette façon se sent responsable de la réussite (ou, au contraire, de l'insuccès) des initiatives qu'il a prises. C'est une responsabilité qu'il doit assumer face à sa hiérarchie, face au client et face à sa propre éthique professionnelle, sachant que ces diverses évaluations peuvent diverger.

Une initiative ne peut pas être prescrite : le contrôle taylorien n'est plus de mise. Elle peut, par contre, être sollicitée, souvent par une pluralité d'acteurs. Dans le cas considéré, cette sollicitation émane de la hiérarchie, du client et du sujet lui-même. Et lorsque les sollicitations sont plurielles, le sujet salarié doit arbitrer entre des sollicitations qui peuvent être contradictoires entre elles au moment même de l'engagement de son action : s'engager, c'est choisir.

Ce que l'on appelle de nos jours « compétence » (au singulier) et non plus qualification, n'est pas autre chose que ce nous avons proposé de qualifier ainsi : une attitude de prise d'initiative et de responsabilité réussie d'un sujet face aux situations dont il a la charge [4], à laquelle s'ajoute l'intelligence de ces situations permet-



tant d'assurer cette réussite et donc, les compétences (au pluriel), les savoirs d'action qu'il lui faut mobiliser.

LE PARADOXE DU CONTRÔLE DES INITIATIVES

Si nous nous plaçons du point de vue d'une direction d'entreprise, les initiatives ne se contrôlent pas du tout de la même manière que des réalisations d'opérations. Cela, pour une raison fondamentale très simple : c'est sur la subjectivité qu'il faut agir au départ.

Nous avons évoqué la question de la sollicitation de l'initiative. Nous y trouvons un premier paradoxe. Il est tout à fait possible que le salarié ne souhaite pas prendre d'initiatives, ou le moins possible. Qu'il préfère se réfugier dans les tâches prescrites, se dissimuler derrière l'occupation de son poste de travail. Paradoxe, car on pourrait penser que toute personne humaine désire prendre des initiatives, initier, créer. Elle le fait, d'ailleurs, nécessairement, dans la construction de sa vie privée : pourquoi refuserait-elle de le faire dans l'exercice de son activité professionnelle ?

Pour cette raison simple : prendre des initiatives, c'est s'exposer, c'est prendre des risques. Une initiative, qui est toujours personnalisée, cela se voit, cela s'évalue. Aura-t-elle été bonne, réussie ou, au contraire, mauvaise, se soldant par un échec ?

Le sujet humain n'oublie pas un seul instant qu'il est un salarié, qu'il est donc assujéti à son employeur. En s'exposant, en prenant des risques, il peut faire apparaître un certain niveau d'incompétence que l'on pourrait lui reprocher. Par ailleurs, initiative va toujours de pair avec responsabilité. Or, ce même salarié peut avoir des raisons profondes de ne pas prendre de responsabilités, de faire juste le minimum de ce qu'on lui demande de faire, cela pour de nombreux motifs d'insatisfaction ou de méfiance à l'égard de sa hiérarchie ou de son entreprise. Voici le premier paradoxe : une prise d'initiative sollicitée par la direction et refusée par le salarié.

Mais ce que l'on constate le plus souvent, au sein des grandes entreprises, c'est le jeu pervers d'une initiative à la fois sollicitée et déniée.

La direction fera « comme si » elle sollicitait autonomie et prise d'initiatives. Mais dans la pratique, ce qu'elle contrôlera et évaluera, ce n'est en rien les initiatives effectivement prises : ce sont les fameux « résultats » de performance dans le cadre du contrôle par objectif, que nous avons évoqué plus haut.

Après un discours abstrait sur une organisation du travail supposée favoriser autonomie et prise d'initiative, on aura des pratiques de contrôle bien concrètes qui font l'impasse complète sur la manière dont les initiatives ont pu se déployer (et pourraient être améliorées), pour ne retenir que des résultats eux-mêmes prescrits à l'avance, en contenu comme en niveau, et donc totalement négateurs de la dimension événementielle des situations productives.

C'est là une source de souffrances tout à fait réelles pour des sujets salariés qui se seront engagés et auto-mobilisés pour mener à bien et réussir leurs initiatives. Leurs actions et leurs compétences sont occultées, elles sont niées. Elles disparaissent derrière le résultat tel que l'interprète unilatéralement la hiérarchie. Et, en général, ce résultat est présenté de telle manière que le manager trouvera toujours quelque chose à critiquer et à redire, non pas parce qu'il a une « nature » mauvaise, mais parce que sa propre hiérarchie l'incite au « toujours plus ».

Et si nous allons jusqu'au bout des conséquences de cette attitude pratique, on s'aperçoit d'une situation étonnante : le travail n'existe plus ; il n'a plus d'existence visible, il n'y a plus de lieu ni de moment pour en parler. Car, dès lors que « travailler » signifie de plus en plus mobiliser des compétences en situation, agir en prenant des initiatives pertinentes et avec efficacité, dès lors que ces dernières n'apparaissent pas, qu'elles ne sont ni reconnues ni discutées, il n'existe plus aucun « travail » que l'on puisse évoquer.

On peut d'ailleurs comprendre qu'une certaine nostalgie puisse entourer le taylorisme et la référence au contenu d'un poste de travail. Car, dans le système taylorien, bien que prescrit, le travail occupait une place centrale !

Et dès lors que le travail tend à devenir invisible, ce sont les conditions d'exercice de ce travail qui s'obscurcissent. Là encore, l'abstraction formelle envahit l'espace : c'est la montée des procédures, comme par exemple les procédures d'assurance-qualité, dont le caractère artificiel ne peut que frapper et qui, d'ailleurs, tombent vite en désuétude, une fois l'effet de mode passé.

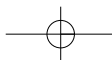
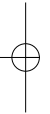
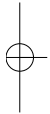
Reste une interrogation : pourquoi cette attitude de la part des directions ?

Il n'est pas simple d'y répondre.

Nous ne pouvons qu'évoquer deux pistes :

- La mise en lumière de l'initiative et de la compétence oblige à reconsidérer le statut salarial. Certes, socialement et juridiquement parlant, les salariés restent toujours soumis à ce statut, mais on doit, en même temps, les reconnaître comme des sujets humains à part entière, dotés de leurs facultés, de leurs désirs, de leur intelligence, de leurs affects, de leur projection dans l'avenir, de leur capacité à inventer et à créer. Il est probable que cette émergence de la reconnaissance de sujets humains interpelle les relations de pouvoir et de subordination que les directions veulent maintenir. C'est un nouveau partage du pouvoir dans l'entreprise qui est en jeu.

- L'univers d'abstraction gestionnaire, qui trouve son point culminant dans le fonctionnement des marchés financiers, retient sur les managers. Il forme une sorte de réalité (à la fois factice et bien réelle) ancrée dans le pouvoir et la circulation de l'argent, qui ne laisse plus de place à la capacité de voir le travail réel des salariés de base, qui, pourtant, fonde au quotidien l'existence et la pérennité d'une grande entreprise.





© Michel Gaillard/REA

« L'univers d'abstraction gestionnaire, qui trouve son point culminant dans le fonctionnement des marchés financiers, retentit sur les managers. Il forme une sorte de réalité (à la fois factice et bien réelle) ancrée dans le pouvoir et la circulation de l'argent, qui ne laisse plus de place à la capacité de voir le travail réel des salariés de base, qui, pourtant, fonde au quotidien l'existence et la pérennité d'une grande entreprise ».

CONCLUSION : LA PORTÉE DE LA PRISE D'INITIATIVE

Nous terminerons sur une note optimiste.

D'un côté, rien ne peut abolir l'engagement, la prise d'initiative des sujets humains et leurs effets : la temporalité du devenir en acte, du présent, tendu entre passé et avenir, de la tension dont parle Deleuze (6), au cœur de l'événement qui se passe et de l'initiative que je prends, moi, ouvrier professionnel, téléopératrice, chercheur ou enseignant, ou de toute autre profession. Tout engagement subjectif qui se concrétise en actions se réfère à un temps des mutations que, créatifs, nous contribuons à faire apparaître, puis à conduire. Cette réalité peut ne pas être reconnue, mais elle existe et se déploie.

D'un autre côté, il existe la temporalité du ressourcement, de la respiration, de la préparation à l'événement qui n'a pas encore surgi ou que l'on n'a pas encore provoqué. L'exercice de la compétence dans un univers incertain pousse nécessairement à la réflexion, à l'anticipation. On anticipe d'autant plus que l'on ne peut

pas prévoir. Cette capacité de réflexion, la montée de cette intelligence chez les salariés de base et leur hiérarchie directe, nous ont, en permanence, surpris – en bien – au cours de nos enquêtes. C'est un motif d'espoir. Et elle appelle directement un désir chez le sujet salarié de monter en compétence.

Les entreprises doivent en tenir compte, *a minima*, car c'est leur compétitivité qui se trouve ici concernée.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] DELEUZE (Gilles), *Pourparlers*, Les Editions de Minuit, septembre 1997.
- [2] FOUCAULT (Michel), *Il faut défendre la société*, Cours au Collège de France, 1976, Editions Gallimard et Le Seuil, février 1997.
- [3] ZARIFIAN (Philippe), *A quoi sert le travail ?*, Editions La Dispute, janvier 2003.
- [4] ZARIFIAN (Philippe), *Objectif Compétence*, Editions Liaisons, mars 2004.
- [5] DELEUZE (Gilles), *Logique du sens*, Les Editions de Minuit, octobre 1997.