

Sur la prise d'initiative.

Intervention au sein du conseil d'orientation de l'ITMD le 27 avril 2011

Par Philippe Zarifian

Directeur associé de Conseil et Recherche

1. Sur le contexte général

Nous vivons, depuis le milieu des années 80, une période de profondes mutations dans le domaine du contenu du travail et du rapport à celui-ci, sans statuer sur le fait que ces mutations sont ou seront positives ou négatives, ou plutôt : seront probablement les deux à fois, en relation avec la question de la santé des personnes et de l'efficacité de l'organisation.

Pour énoncer de manière simple l'une des principales mutations, que j'ai nommée sous le concept de modèle de la compétence, nous vivons **un retour du travail dans le travailleur**. Mais il faut aussitôt employer une seconde expression : **un retour explicite de l'action dans le sujet agissant**.

Pourquoi utiliser un mot qui pourrait sembler passéiste : retour ?

Non pas du tout que nous reviendrions en arrière, vers un modèle artisanal. Mais parce qu'il existe, dans la période actuelle (et qui est loin d'être achevée : ce sont des mutations de longue portée), **une remise en cause** et **une remise en jeu** de concepts, de dispositifs, de pratiques, dont l'essentiel a été établi par l'Economie Politique Classique à la fin du 18^{ème} siècle (Adam Smith), puis précisé au courant du 19^{ème} (Ricardo, Marx). Taylor, à la toute fin du 19^{ème} et début du 20^{ème} viendra instrumenter, rendre opérationnelle et compléter l'approche.

Réaliser une remise en cause et une remise en jeu d'un modèle qui a dominé pendant environ deux siècles n'est pas une mince affaire !

Cette remise en jeu se cherche actuellement. Elle est nécessairement partielle et inachevée, sous de nombreuses tensions. L'écroulement progressif d'un modèle qui a duré aussi longtemps crée nécessairement, dans les entreprises et à l'échelle sociétale, une situation de **désarroi**.

On sait ce qui est train de se lézarder, voire de s'écrouler. Mais on ne voit pas facilement les nouvelles émergences, les nouveaux possibles. Je pense que, dans l'ensemble, il existe une assez forte sous-estimation et méconnaissance du potentiel de changement et une tendance à se focaliser sur le « négatif ». D'où d'ailleurs une série d'avancées et de reculs, qui illustre bien le désarroi, la désorientation actuelle.

Quand l'Economie Politique Classique définit en quoi consiste le travail, il ne faut jamais oublier qu'elle a en vue **le travail salarié** (sous sa forme capitaliste industrielle) et en aucune façon le travail « en général », travail salarié au moment même de sa formation, visant à se substituer aux « gens de métier ». C'est quelque chose que nous devons aujourd'hui garder en mémoire : quand nous parlons, en sociologie, en psychologie, en économie, etc., de « travail », faisons-nous référence au « travail en général » ou au « travail salarié » ? C'est une question à se poser, sur laquelle je vais revenir.

Je me limiterai à un seul aspect du processus actuel de remise en jeu : le coup de force réalisé par Adam Smith, lorsqu'il a distingué **deux êtres** :

- **Le travail,**
- **Et le travailleur** (sous entendu : salarié industriel)

Le travail : peut-être défini, objectivé, décrit, formalisé, soumis à un mouvement de division du travail et de rationalisation. Le concept central : **l'opération** (et la suite des opérations pour réaliser une épingle). Adam Smith invente, du même coup, ce qu'on finira par appeler : les gammes opératoires et les modes opératoires. Avec une performance centrale : la vitesse (puisque une opération est un mouvement auquel on peut attacher une vitesse, ainsi qu'une dépense d'énergie).

Le coup de force réalisé ainsi : pouvoir parler de l'être « travail » de manière indépendante de tout être humain. Il s'agit, logiquement et préalablement, d'un travail sans travailleur. Le travailleur n'apparaîtra que comme l'individu apte à réaliser ces opérations, avec une certaine habilité et vitesse.

On peut remarquer que le travailleur est défini comme une figure abstraite, déjà sous-entendue par la définition même du travail : **c'est un réalisateur de suite d'opérations sous contrainte de vitesse**. D'où les réflexions de Smith sur le rôle de la division du travail, de l'habitude, de la dextérité, etc.

Séparation première et opposition entre « travail » et « travailleur » (salarie), réunis sous la propriété du capitaliste, voici le coup de force de Smith. Totalement en rupture avec la façon dont on pouvait considérer l'activité (et non le travail) d'un artisan ou d'un paysan.

Taylor, un siècle après, va instrumenter cette séparation = création des bureaux des méthodes et de planning, formation de nouvelles couches sociales (ingénieurs et techniciens travaillant dans ces bureaux, la majorité des techniciens étant d'anciens ouvriers), construction à large échelle de gammes opératoires et de séries de lancement de production en atelier = Taylor généralise à (presque) toutes les branches industrielles – mis à part les industries de process -, nettement au-delà de Smith.

Il va rajouter un nouvel élément : la mise en place d'un système social de prescription et de contrôle. **A l'opération, il rajoute la tâche.** La tâche est le prolongement de l'opération, dès lors que celle-ci est transférée en atelier. Taylor invente le concept de tâche qu'il définit à partir de sa signification dans les écoles : la tâche est ce que l'instituteur demande, de manière précise, aux enfants de réaliser. **La tâche est l'expression sociale des opérations techniques.** Et Taylor, au-delà de Smith, va se donner un modèle du travailleur au travail.

C'est un modèle ergonomique des mouvements du corps, avec vitesse et économie d'énergie. Le travailleur salarié possède un corps physique, mais dénué de psychisme ou de subjectivité.

Les intentions et désirs du travailleur sont supposées s'extraire de la réalisation du travail pour se repositionner sur des enjeux purement salariaux et externes au travail : montants du salaire et niveau de vie.

Cette séparation entre travail et travailleur a engendré une grande postérité, toujours actuelle : les analyses des postes de travail, devenues des analyses de contenu d'emplois et les modes de recrutement correspondant. On les retrouve dans nombre de démarches supposées être des démarches « compétences » aujourd'hui. On s'apercevra que ce que l'on appelle « compétences » ne sont pas autre chose que les capacités requises par la tenue des emplois. La filiation avec Adam Smith est évidente. **On y ajoute des « comportements » transverses,** donc une nouvelle modalité de prescription et de contrôle.

Néanmoins, cette séparation et opposition entre travail et travailleur est en crise profonde.

D'un côté, dans certaines activités, telles que celles de montage dans l'industrie, on trouve une exacerbation du taylorisme, une définition des tâches – parfois confiées aux ouvriers eux-mêmes – plus précise que jamais. D'un autre côté et surtout, **la définition du « travail » se délite, devient un grand VIDE.**

Question : par quoi la remplacer ?

Actuellement, les directions d'entreprise se polarisent sur le travailleur (et non plus sur le travail). Du coup, le travail disparaît du regard et des énoncés. S'y substituent, latéralement des « process », nourries par des informations, mais qui se déroulent mécaniquement, sans interventions humaines : ce sont des « guide lines », des lignes de conduite de la production.

La question centrale : sous quelle figure doit-on concevoir le travailleur salarié (dont on va vaguement s'apercevoir qu'il est un sujet humain) ? Que peut-on solliciter de lui ?

Cette nouvelle figure, remplaçant l'ergonomie du corps de Taylor, se cherche. Et elle se cherche d'abord dans **le renouvellement des modes de contrôle**, non plus du « travail », mais bien du « travailleur ». Cela explique la subite diffusion, à large échelle, du contrôle « objectifs / résultats », qui suppose, entre les deux, **un élargissement de l'autonomie** des sujets-travailleurs. Cela explique l'engouement pour la notion de « compétences ».

Mais, pour que les espaces d'autonomie soient occupés, encore faut-il que les travailleurs s'auto-mobilisent et s'engagent en direction des résultats qu'ils doivent atteindre. On doit alors les doter d'une subjectivité : motivation, engagement, etc.

Notons l'ambivalence des termes : si l'on parle de « subjectivité », c'est que l'on a affaire à des « sujets ». Mais il s'agit d'une **subjectivité attribuée** : celle qui va définir l'attitude et motivation du nouveau travailleur salarié – sujet ! Elle est aussi abstraite et prescrite que pouvait l'être la tâche !

C'est d'ailleurs à partir de cette subjectivité que pourra se développer **l'idéologie pratique du « salarié souffrant »**. La souffrance serait le résultat d'une autonomie paradoxale : un être doté de subjectivité, mais dénué d'intelligence, au comportement « autonome » prescrit, sous pression de résultats. Que peut cet être, sinon se réfugier dans le royaume des affects et des passions, des ressentis ? Un être entièrement « agi ». **A l'ergonomie des corps, se substitue la conformité des comportements, avec son corolaire : la pathologie des passions tristes¹.**

¹ Le concept de « passions tristes » vient de Spinoza. Ce sont les passions qui diminuent notre puissance de pensée et d'action. Exemple : la haine, le ressentiment, etc.

Si l'on veut rompre avec cette nouvelle figure du travailleur-sujet, toujours salarié, il nous faut en venir à de nouvelles conceptualisations.

2. Une nouvelle conceptualisation.

2.1. Quelques concepts génériques.

C'est sous la nécessité de cette nouvelle conceptualisation que sont apparus pour moi – en parallèle avec d'autres chercheurs – de nouveaux concepts, trois en particulier.

- **le concept de puissance de pensée et d'action**, clairement emprunté à Spinoza, lequel l'associe au désir de persévérer dans son être, ce qui signifie, non seulement désir d'éviter la mort, mais surtout désir de développer et d'exprimer au maximum ses propres capacités, autrement dit : désir de vivre pleinement.
- **Le concept de prise d'initiative**, sur lequel je vais m'attarder, qui est une manière partielle, mais décisive, de parler de l'action, en lieu et place du travail ou pour mieux l'explicitier. Partielle, car un sujet actif ne fait pas qu'initier des actions nouvelles, il emprunte aussi, tout en restant actif, des chemins déjà balisés,
- **Celui de service**, qui introduit le fait que l'on ne travaille pas pour soi, ni même pour son employeur (sauf lorsque le travail est vécu comme totalement servile). On agit pour d'autres, les destinataires des actions.

Bien entendu, **ces trois concepts installent, derrière le travailleur salarié, le sujet² agissant**. Mais, et c'est là toute la difficulté d'une analyse lucide, ce sujet agissant ne saurait se substituer, sauf à sortir, on ne sait comment, de la condition salariale capitaliste, au travailleur salarié. Il faut donc voir ce dernier comme **double**, doté d'une tension interne, entre son être de sujet agissant et son statut de travailleur salarié. Néanmoins, ce qui me semble véritablement nouveau, dans la période actuelle, c'est que le sujet agissant ne peut plus, compte tenu du vide dont j'ai parlé, ne pas apparaître, ne pas s'exprimer de

² Dans l'ensemble de ce texte, je parle de « sujet ». En réalité, c'est pour mieux me faire comprendre et éviter d'entrer dans un débat complexe. A titre personnel, je ne partage pas la philosophie du sujet, qui est, pour l'essentiel, d'origine kantienne. Le concept que j'ai adopté est celui d'**individualité**, emprunté à Simondon. Mais il serait trop long d'en parler ici.

manière nettement plus forte que durant la période pendant laquelle le taylorisme a dominé.

2.2. Sur l'initiative.

Il faut clairement distinguer la question de l'initiative de celle de l'autonomie qui a littéralement envahi les entreprises et la pensée managériale (et en large partie les écrits en sociologie du travail).

Il suffit de rester rigoureux.

Agir avec autonomie, c'est agir en vertu des lois (des règles) qu'on se donne à soi-même.

Prendre une initiative, c'est commencer quelque chose de nouveau, c'est, par son action, générer une nouvelle réalité.

Ces deux concepts n'ont donc en rien la même signification. Si on les confond, c'est par paresse intellectuelle.

L'autonomie, dans son usage actuel en entreprise, ressort **de l'organisation du champ du pouvoir**, au sens politique du terme, au sens du « pouvoir sur ». Donner de l'autonomie, c'est redistribuer du pouvoir. Mais ce terme ne dit strictement rien sur la qualité de l'action, ni même sur la compétence. Un individu autonome peut passer son temps à en faire le moins possible, et, à l'occasion, se révéler parfaitement incompétent !!!

Ce qu'on peut dire toutefois, c'est que l'autonomie est la condition de la prise d'initiative. C'en est, dans une organisation, la condition, mais non pas le contenu.

On pourrait utiliser, dans les entreprises, une autre signification de la notion d'autonomie, telle quelle est utilisée, par exemple, en médecine. Redonner de l'autonomie à une personne, **c'est accroître la possibilité de disposer de soi, de son corps**. Dans cette signification, la notion d'autonomie se rapproche beaucoup de celle d'initiative. Mais tel n'est pas l'usage habituel qui en est fait en entreprise.

L'initiative ressort directement du champ de l'action, du « pouvoir de », que ce pouvoir reste potentiel ou trouve à s'exprimer. Prendre une initiative, selon la belle formule d'Hannah Arendt, c'est « commencer quelque chose dans le monde ». **C'est inaugurer un commencement**. L'initiative est quelque chose qu'on prend. Elle n'est pas octroyée. Seul peut être octroyé le droit d'en prendre, mais certainement pas l'initiative elle-même. Ce n'est pas et ne peut pas être l'expression d'un ordre ou d'une prescription. Si on a pu parler du caractère paradoxal de l'autonomie (je t'ordonne d'être autonome !), on ne peut

pas en dire autant de l'initiative, car c'est une action et non la manifestation d'un pouvoir. On peut certes, abstraitement, ordonner à quelqu'un de prendre une initiative, mais cela ne dit rien de l'essentiel, c'est-à-dire du contenu de cette dernière.

C'est dans l'initiative que s'exprime le mieux le sujet agissant.

Néanmoins, doit-on individualiser ce sujet ?

Oui et non.

Oui, car le pouvoir d'agir, la puissance de pensée et d'action se singularisent toujours dans une individualité, dans une pensée, une expérience de vie et un corps singuliers, différents de tout autre. Et l'aspiration moderne à être reconnu comme une individualité est suffisamment forte pour le rappeler.

Non, car toute initiative est déjà insérée dans une réalité collective. Elle l'impacte nécessairement, du fait que le travail est une activité désormais hautement socialisée et intégrée.

Qui plus est, l'initiative prise en appelle d'autres, elle inaugure **une chaîne d'initiatives**, une pluralité de prises d'initiative. Arendt l'a bien vu : il se produit, comme par propagation, une vague de prises d'initiatives qui s'appellent et se répondent et qui, loin d'être subordonnées à une intention individuelle, vont construire un monde commun, dynamique.

Il y a un grand parallèle à faire entre initiative et dialogue. Dans les deux cas, on trouve cet effet d'adresse à d'autres et de relance. Dans un dialogue, l'initiation d'un énoncé en appelle et en relance d'autres, autour d'une thématique déterminée.

Je ferai cette hypothèse, mais qui demande à être développée, que l'articulation entre chaînes d'initiatives et chaîne de dialogues peut être une problématique centrale pour penser l'organisation du travail. Regardons, par exemple, le travail de techniciens d'intervention à France Télécom, techniciens qui viennent réparer les pannes chez les clients. Non seulement chaque technicien est sans cesse à l'initiative face une panne, mais il pourra, à tout moment, téléphoner à un collègue pour le conseiller, il pourra en parler lors d'une réunion d'équipe pour que différents points de vue s'expriment, voire s'affrontent, et on peut faire ce constat que l'entrelacement entre initiatives et dialogues est d'autant plus nécessaire que la réalité affrontée est plus difficile et complexe, et plus événementielle.

L'initiative comporte **des risques**.

Le risque de prendre une mauvaise initiative qui va se marquer dans les effets négatifs engendrés.

Le risque d'apparaître incompetent, « pas à la hauteur » de l'initiative tentée.

Mais cela rappelle aussi que toute initiative (dans le travail) baigne dans le social, que **toute action est beaucoup plus orientée socialement qu'elle n'est individuellement finalisée**, et donc qu'elle reste soumise :

- à un jugement pratique de réussite ou d'échec,
- et à un jugement hiérarchique, qui fait se rappeler la condition salariale.

Enfin, toute initiative est à la fois **anticipée et spontanée**. C'est ce qui fait sa force.

Anticipée par celui qui la prend quant à ses effets, non seulement avant de la prendre, mais en la prenant, à tout instant. L'anticipation est toujours là qui guide l'action. L'anticipation fait partie de l'initiative. Mais elle est aussi souvent spontanée, non réfléchie, fruit d'une impulsion. Contre l'actuelle survalorisation du « réflexif », je pense qu'il ne faut pas perdre de vue le caractère précieux de la spontanéité, là où c'est notre puissance à l'état brut qui s'exprime, là où notre corps devance notre conscience.

2.3. Initiative et santé.

Il y aurait long à dire sur ce sujet. Je l'offre à la réflexion de chacun.

On pourrait retrouver facilement les analyses d'Yves Clot qui aborde les atteintes à la santé à partir du pouvoir d'agir bloqué, voire nié. Il en est ainsi des initiatives, y compris des très nombreuses initiatives qui restent à l'état potentiel, que les sujets voudraient prendre mais qu'ils sont empêchés de prendre. Les salariés ont des milliers de choses à dire sur ce sujet.

Mais on peut l'aborder en positif à travers **la joie et le plaisir**. Dans une prise d'initiative, à la fois réussie et utile, reconnue par d'autres pour sa valeur, il y a un plaisir fort, une fierté, fait du goût de la création et de générosité.

Il ne s'agit pas simplement de ne pas souffrir. Il faut emplir, voire saturer l'action de plaisir. C'est le meilleur moyen de combattre la souffrance.