



Reconnaître le travail réel, au cœur du vivant

LA PRODUCTION DEVIENT DE PLUS EN PLUS IMMATÉRIELLE, L'ACTIVITÉ PLUS INTELLECTUELLE ET DIFFICILE À MESURER. CES MUTATIONS EXIGENT UNE NOUVELLE APPROCHE DU TRAVAIL.

► Xavier Baron

Il n'y a pas de produit ni de service intellectuel qui n'exige des supports matériels. Il n'y a pas davantage de biens tangibles qui ne soient l'objet d'un investissement en conception intellectuelle et d'un travail mobilisant des savoirs. Pour autant, l'immatérialité sans cesse crois-

sante de la production et la part intellectuelle devenue majoritaire du travail nous confrontent à un questionnement nouveau. Comment organiser ce travail si difficile à observer, cette production qui n'est ni mesurable, ni dénombrable ?

Si la finance y trouve des espaces nouveaux de prédation, la pensée industria-

liste est en défaut. Le travail, l'homme et bientôt la vie, en souffrent. Cela nous oblige à remettre sur l'ouvrage notre conception du développement et de la valeur. Il faut renouveler nos formes de pensée sur le travail et son organisation, au profit de salariés nécessairement experts et de plus en plus autonomes. Comment remettre le travail au cœur de l'activité humaine ? Comment optimiser la mise en œuvre des compétences collectives intellectuelles ? Comment améliorer la contribution productive de salariés dont on ne sait pas mesurer la production ?

En arrière plan de la relégation du travail

Il convient d'abord d'identifier ce que sont les cinq grandes mutations qui transforment le travail et les conditions de sa mise en œuvre.

Une sécularisation de plus en plus aboutie. Ceux qui sont en charge de dire le bien, le bon, d'éduquer, de réguler, de gouverner, accusent de longue date une perte de légitimité. Ce n'est pas en soi un signe de déclin. C'est une conséquence d'un mouvement de sécularisation, c'est-à-dire de la réduction de la place attribuée à Dieu (et aux religions), et plus largement de la réduction de la désirabilité de l'empire sur tous d'une vérité choisie par un seul ou quelques-uns. Dieu, le roi, les prêtres, les militaires et policiers, les gou-

Les points forts

Individuation, interdépendance, prédominance de l'économie, dématérialisation de l'activité... le travail a muté, mais il demeure réduit à son instrumentalité et à sa dimension mesurable.

Les modèles de gestion, toujours marqués par le taylorisme, ignorent que le travail est aujourd'hui majoritairement intellectuel et informationnel, et tiennent le réel à distance.

Il faut sortir de cette gangue industrialiste et des systèmes de mesure inappropriés dès lors que la performance repose sur la compétence collective et exige coopération et solidarité.

vernants, les élus, les savants... sont moins légitimes sur ce registre. Leurs institutions n'ont plus le monopole des manières de définir, ni toute l'autorité de dire, voire imposer les bonnes raisons et ce qu'il convient de croire ou de respecter, pour « vivre ensemble ».

On assiste ainsi, sur la longue période, à une forme de privatisation tant de la foi que de la morale. Chacun est soumis à une exigence de réflexivité, de « souveraineté individuelle », avec l'obligation d'une construction de soi. Et l'on sait bien que cette liberté est angoissante, elle est fati- ➤➤

Xavier Baron est professeur affilié à ESCP Europe, consultant en GRH, auteur de nombreux ouvrages, dont *La Performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir*, publié en 2012 aux éditions Liaisons.

gante⁽¹⁾. Après les églises, le pouvoir politique est à son tour défait progressivement de sa prétention à l'universel. Les bonnes manières de penser et d'agir sont de plus en plus en débat sur la place publique puisque c'est l'œuvre de l'expression des subjectivités. Dieu, la Nation, le Chef, même la science (sans conscience, les dégâts du progrès !) ne sont plus les sources transcendantes suffisantes de cette définition et encore moins d'un sacrifice de soi, que cela soit de sa vie ou simplement de son travail.

Une individuation croissante. La montée en civilisation (« la pacification des mœurs » selon Norbert Elias) se conjugue avec une individuation croissante. Chacun est aujourd'hui en droit de revendiquer sa personne comme patrimoine indépassable. Chacun peut reconnaître et valoriser son corps même comme référent ultime⁽²⁾. Chacun est une personne qui exige comme telle une reconnaissance de tous et de tous les pouvoirs.

Parler d'individuation, au-delà de l'individualisation, souligne ici la portée quasi institutionnelle accordée à l'individu, en tendance au moins, et l'importance accordée à son autonomie. Dans notre tradition française, l'autonomie est encore « de revendication ». C'est un espace aménagé dans des interstices autorisés par l'Etat qui permet à l'individu de s'épanouir sous sa protection, un Etat qui reste surplombant. Dans la pensée anglo-saxonne, à l'inverse, l'autonomie individuelle est « de condition ». L'Etat doit rester second. Il est là pour garantir l'autonomie de l'individu.

Facteur d'hétéronomie, notamment dans les grandes organisations tayloriennes, le travail acquiert un statut ambigu. Œuvre, il est attendu comme l'opportunité d'une projection de soi sur le monde, supplé-

ment et vecteur d'individuation. Mais rencontré comme aliénation, contrainte, usure physique et mentale, le travail est en concurrence avec la vie personnelle, il convient d'en réduire la place. Aussi bien dans la compréhension critique de gauche que dans la pensée libérale, l'instrumentalisation du travail débouche sur la promotion d'une idéologie de la rente, le rêve d'une « Athènes sans esclave »⁽³⁾.

Une interdépendance décuplée par l'ouverture, la globalisation et l'accélération. Les Etats, les institutions et les entreprises s'ouvrent. Ils étaient, il y a peu encore, organisés et gérés sur un mode communautaire et opaque. Ils sont désormais sous le regard de la Cité, des clients, des ONG, de la justice... La démocratie et les médias participent de cette réalité. Ce phénomène est amplifié par la mondialisation et les technologies numériques. Il accompagne une accélération des temps économiques et sociaux⁽⁴⁾ de la concurrence, des innovations, des hybridations et des métissages. D'où l'apparition d'une insécurité culturelle redoublant d'autres formes d'insécurité traditionnelles.

Désormais, on ne recrute plus dans les entreprises sans se soucier de diversité. On ne promeut plus sans veiller à équilibrer les genres. On ne licencie plus sans être questionné sur la responsabilité de l'employeur en matière de reconversion et d'employabilité. On ne promeut plus sans prendre en compte d'éventuels freins associés à des préjugés sur l'origine ethnique, l'apparence phy-

> (1) Voir les travaux d'A. Ehrenberg, notamment *La Fatigue d'être soi - dépression et société*, Odile Jacob, 1998, *La Société du malaise*, Odile Jacob, 2010.
> (2) H. Juvénat, *L'Avènement du corps*, Gallimard, 2005.
> (3) P.-Y. Gomez, *Le Travail invisible. Enquête sur une disparition*, François Bourin Editeur, 2013.
> (4) H. Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, La Découverte, 2010.

sique, le poids ou encore les préférences sexuelles⁽⁵⁾. De même, les modalités de réalisation des gains de productivité sont de plus en plus questionnées par la Cité, l'opinion et au besoin par les juges, si elle doit se déployer au détriment de la santé publique (les suicides et les risques psychosociaux), de la planète (l'environnement), par la délocalisation (l'emploi), au profit de l'esclavage et du moins-disant social (l'éthique et la RSE)... L'autorité de la force publique, définie légitimement à l'échelle d'une nation et d'un Etat, dans un monde globalisé et informé, ne peut plus s'exprimer de la même façon que par le passé sur des codes définis localement.

La prédominance de l'économie, toujours industrialiste et maintenant financière. Comme jamais avant le XIX^e siècle, le champ de l'économie s'est imposé au premier plan des valeurs. Il est en étrangeté radicale avec les religions. Il s'impose distinctement et au besoin concurremment des pensées politiques. La valeur étant (devenue) économique, les entreprises et leurs « raisons » sont les institutions à la fois légitimes (la valeur qui compte) et efficaces. Produire de la valeur économique est leur métier. Les héros de ce début de XXI^e siècle ne sont plus des papes, des rois, des maréchaux, des savants, des aventuriers, des penseurs politiques. Ce sont les entrepreneurs, et, parmi les plus brillants d'entre eux, l'initiateur de start-up Internet et le financier (trader). Des héros, sans doute ambivalents, parfois trébuchants (Jérôme Kerviel), mais des héros (transnationaux) qui alimentent les magazines et font rêver même des politiques. Ce sont aujourd'hui des figures comme Sylvain Niel, Richard Branson, Lakshmi Mittal, Bernard Arnault ou Steve Jobs, caricature comprise avec Bernard Tapie.

Par industrialisme, on entend un système qui ne retient du travail que sa dimension instrumentale.

Le modèle économique – industrialiste d'abord, puis financier – domine désormais au point de reléguer au rang de moyens le travail aussi bien que les valeurs. Par « industrialisme », on caractérise un système qui ne retient du travail que sa dimension instrumentale, qui organise la coordination par la division du travail (verticale et horizontale), qui privilégie les économies d'échelle et les courbes d'apprentissage comme leviers de performance, qui ne connaît que ce qui se mesure et qui assimile la performance à la productivité et cette dernière à la réduction des coûts, y compris dans les services publics⁽⁶⁾. Pour la logique économique industrielle, la qualité (usages, volumes, performances techniques) reste la finalité. Elle précède la productivité. La rentabilité est une résultante nécessaire permettant de rémunérer la ressource financière.

La financiarisation dans laquelle nous sommes maintenant y ajoute une inversion des facteurs. Elle subordonne les niveaux de qualité (voire de sécurité) à l'exigence de rentabilité financière devenue la finalité. Le travail et même l'innovation, au risque de l'obsolescence programmée et de l'autocannibalisation, ne sont plus que des ressources⁽⁷⁾. L'équilibre des forces évolue du coup au détriment des institutions publiques et même de l'organisation productive. Le pouvoir fondé sur des raisons politiques référées au bien commun (la justice, la sécurité, l'égalité, la démocratie, la santé publique, l'éducation), mais aussi l'activité finalisée sur des productions de qualité en réponse à des usages attendus

> (5) X. Baron, « L'entretien d'évaluation sous l'œil de la Cité », *L'Expansion Management Review*, n° 145, juin 2012.
> (6) F. Ginsbourger, *Des services publics face aux violences. Concevoir des organisations source de civilité*, ANACT, 2008.
> (7) P.-Y. Gomez, 2013, *op. cit.*

➤ reculent au profit des rationalités des champions de l'excellence dans le registre de la performance financière.

Du travail sur la matière au travail sur l'information : de la production à l'infoduction. Les technologies numériques progressent rapidement. Les économies de nos sociétés mutent. Autrefois tirées par l'industrie elles le sont à présent par les services ⁽⁸⁾. Nous sommes déjà dans des économies de production immatérielle, quel que soit le secteur considéré : primaire, secondaire ou tertiaire. La part des services atteint déjà les trois quarts de la valeur ajoutée, mesurée par le produit intérieur brut ou la part de la population active occupée.

Mais ce n'est pas tout. La production est devenue très largement immatérielle parce que la part des activités intellectuelles (abstraites, informationnelles, relationnelles) domine dans les processus de production, que les produits finaux soient tangibles ou intangibles. Autrement dit, le travail lui-même a muté. Dans l'écart irréductible entre le réel et le prescrit, le travail est devenu d'autant plus invisible qu'il est intellectuel. Sa production est devenue d'autant moins mesurable et dénombrable qu'elle est immatérielle. Pour le gestionnaire, l'activité est difficile à observer, à optimiser, à évaluer ⁽⁹⁾.

Pour traiter de cette réalité nouvelle, il faut un mot nouveau : l'infoduction ⁽¹⁰⁾. Il désigne les « processus et caractéristiques spécifiques de l'organisation du travail intellectuel, des activités informationnelles, communicationnelles, cognitives, servicielles et relationnelles, au profit de la création d'une valeur économique et sociale ». Ainsi définie, l'infoduction est une catégorie particulière de production. Si une partie significative de la création de valeur est, et restera industrielle y compris dans

les activités de service, il s'agit de prendre en compte la part croissante des activités de production d'informations et de relations ⁽¹¹⁾, y compris pour les besoins de la production de biens tangibles. Les dimensions informationnelles et relationnelles sont déjà majoritaires dans le travail comme activité contributive à la valeur ajoutée.

De la relégation à la mise en invisibilité du travail

Pour le travail, l'enjeu est double. D'une part, la pensée industrialiste sur l'organisation (dite scientifique) du travail distingue les rôles entre ceux qui exécutent et ceux qui conçoivent. Le poste de travail y est conçu explicitement et volontairement en dehors de celui qui l'occupe dans le réel, la bonne gestion se chargeant de placer « the right man at the right place ». La règle prescrit, l'autorité coordonne et la subordination garantit la conformité à la règle. C'est un système de pensée qui a été performant pour la production industrielle et pour assimiler les progrès techniques. C'est un système de production qui s'est trouvé une légitimité dans le compromis « fordiste » : une exigence de subordination et de conformité en contrepartie de la sécurité et de l'accès à la consommation de masse. Dans ce modèle, la qualité ne résulte pas du travail – le travailleur n'a pas la parole – mais

est limitée dans le compromis « fordiste » : une exigence de subordination et de conformité en contrepartie de la sécurité et de l'accès à la consommation de masse. Dans ce modèle, la qualité ne résulte pas du travail – le travailleur n'a pas la parole – mais

L'infoduction est une catégorie particulière de la production, caractéristique de notre époque.

➤ (8) C. du Tertre, « Economie servicielle et travail : contribution théorique au développement d'une économie de la coopération », *Travailler*, n° 29, 2013/1 et conférence « Le territoire, moteur de l'économie des services », Université ouverte des compétences, 5 avril 2011.

➤ (9) S. Lahlou, V. Nosulenko et E. Samoilenko, *Numériser le travail. Théories, méthodes et expérimentations*, Lavoisier, 2012.

➤ (10) X. Baron, *La Performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir*, éditions Liaisons, 2012. Infoduction est un néologisme né début 2012 dans une conversation avec Grégory Vlamynck.

➤ (11) X. Baron, « Réhabiliter le Travail », *La Tribune Fonda*, n° 216, décembre 2012.

de son organisation. L'activité (le tout) s'efface derrière les tâches prescrites ⁽¹²⁾. Le travailleur est réduit à l'opérateur. Par ailleurs citoyen et client, courtisé ou manipulé relativement à son pouvoir d'achat, il représente une ressource d'autant plus attractive qu'elle est peu chère, flexible, mobile.

D'autre part, avec la financiarisation, ce que l'industrialisme a commencé dans l'ordre de la réduction (avec la standardisation, la subsidiarité), les exigences du contrôle de gestion le complètent par une deuxième mise en invisibilité du travail, derrière des chiffres cette fois, des taux et la conversion systématique en unités monétaires. Le miroir des systèmes intégrés de gestion n'est plus seulement un reflet partiel et comode. Il devient le référent, il gouverne. Quelle que soit l'organisation, ce n'est plus la prise en compte du travail réel qui conduit les décisions, mais celle des données de gestion, pourtant lacunaires, réduites à leurs dimensions mesurables et dénombrables, construites essentiellement sur la part matérielle – observable donc – des résultats de l'activité ⁽¹³⁾.

Le travail dans ce qu'il a d'expressif ⁽¹⁴⁾, de politique, de proprement humain par l'expérience quotidienne et l'engagement subjectif, est ignoré deux fois. Il est mis en invisibilité par sa réduction à son instrumentalité, puis par son assimilation aux données censées le refléter comme ressource. L'activité est réduite aux tâches, puis à ses résultats mesurables sur la rentabilité. Ainsi pris en tenaille, l'enjeu d'un travail garant d'autonomie, accès au lien social, à l'utilité sociale et au développement personnel... ne résiste pas à l'exigence de compétitivité par les coûts dans un contexte de pléthore de l'offre de travail : chômage de masse récurrent et globalisation.

La centralité du travail, enjeu de développement

Les recettes éprouvées de la performance du travail que nous appliquons toujours restent marquées par la tradition de l'organisation scientifique du travail. Les avatars récents en acronymes et anglicismes (DPO, KM, KPI, TQM ⁽¹⁵⁾ et *kaizen*, *lean management*, *talents management*...) relèvent toujours pour l'essentiel d'une pensée industrialiste. Ils tentent bien sûr d'adapter les pratiques aux évolutions des mœurs et aux exigences d'un contrôle accru de l'engagement subjectif. Ils admettent des inflexions (*new management*), mais innove peu. Sur le fond, les principes de ce modèle sont toujours fondés sur l'hypothèse d'un travail prescriptible et subordonné, contrôlable par la mesure et le dénombrement de la produc-

tion. Ils président aux tentatives récurrentes d'industrialisation des activités de services, et même de conception, aux fins de rationalisation et d'automatisation. Ils sont mis en œuvre aujourd'hui encore, et au besoin sur un mode brutal jusque dans la fonction publique régaliennne, pour faire face à des contraintes financières et globalisées. Ils font fi de l'extension d'un travail que F. W. Taylor n'a pas pris en compte.

Si les critiques à son endroit sont déjà anciennes, malgré des recherches et des expérimentations prometteuses ⁽¹⁶⁾, ce modèle ne connaît pas encore de véritable concurrent, alors même qu'il ignore l'es-

L'activité est réduite aux tâches, puis à ses résultats mesurables sur la rentabilité.

➤ (12) F. Hubault et F. Bourgeois, Disputes sur l'ergonomie de la tâche et de l'activité, ou la finalité de l'ergonomie en question, *@ctivités revue électronique*, vol 1, n° 1.

➤ (13) S. Lahlou, « Quand le miroir numérique se substitue au réel », *Metis Europe*, 6 juin 2013 (http://www.metiseurope.eu/travail-quand-le-miroir-numerique-se-substitue-au-reel_fr_70_art_29668.html).

➤ (14) I. Ferreras, *Gouverner le capitalisme ?*, PUF, 2012.

➤ (15) Direction par objectif, *knowledge management, key performance indicators, total quality management*.

➤ (16) G. Gaglio, J. Lauriol et C. du Tertre, *L'Economie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable*, Octares, 2011.

➤ sentiel du travail d'aujourd'hui : un travail intellectuel, communicationnel, informationnel... déjà majoritaire dans une économie servicielle. Même le travail des opérateurs de l'industrie a muté au profit d'activités de plus en plus abstraites⁽¹⁷⁾ et médiatisées par des interfaces numériques, le traitement d'informations et la mobilisation de la subjectivité⁽¹⁸⁾.

Se dégager de la gangue « industrialiste ».

Face à ces enjeux, « travailler plus » en volume est un slogan naïf. Cela n'a pas de sens pour ceux qui ne comptent déjà pas leur temps et moins encore pour tous ceux dont les durées au travail ne sont plus une mesure pertinente. Travailler plus en intensité, du fait d'une pression accrue des clients, des objectifs, du management ou de la peur, trouve déjà ses limites. En témoignent l'irruption des risques psychosociaux dans le champ de la santé physique et mentale, les risques pris sur la qualité et la sécurité des produits ou encore les aspirations au bien-être. « Travailler moins » ? Ce n'est pas nécessairement l'attente de tous, et pour quel avenir et à quel prix ?

La question de la justice distributive de la valeur produite, la question de savoir « au profit de qui », reste centrale. De ce point de vue, la science économique est tout autant une discipline de la création de valeur que de sa prédation. Oublieux de l'esprit de Philadelphie⁽¹⁹⁾, notre développement se révèle de plus en plus inégalitaire sous une gouvernance financiarisée et dominée par les apporteurs de capital⁽²⁰⁾. Le sujet est bien là, mais il n'est pas dans notre propos ici. En tant que gestionnaire, notre indignation porte sur les lacunes de la pensée sur l'organisation qui font de la croyance dans le modèle industrialiste une vertu, et du gâchis du travail des hommes une fatalité. Les atteintes à la

santé au travail ne sont pas des dégâts collatéraux admissibles, même au titre d'externalités négatives confiées à la protection sociale. Loin de privilégier la gestion des talents (manière de renoncer à gérer tous les autres), loin de chercher à culpabiliser ou à contraindre les personnes, la question est : comment bien travailler, sinon mieux ? Elle est celle d'une efficacité légitime de l'organisation pour un travail de qualité et d'un refus de surcroît de souffrance au travail, serait-ce au nom de la compétitivité.

Le travail est devenu informationnel, communicationnel, relationnel, expert et non substituable, dans l'innovation comme dans la relation de service. Il n'est

pas divisible, au sens « smithien » du terme. Combien de temps les travailleurs concernés accepteront-ils d'être subordonnés alors que ce travail ne peut être performant qu'à condition d'engagement subjectif en coopération dans des collectifs ? Comment les salariés pourront-ils se satisfaire d'évaluations qui les

individualisent et les isolent ? Jusqu'où pourront-ils s'accommoder d'organisations qui, trop souvent, les empêchent de bien faire leur travail ? Comment imaginer des collectifs dans la défiance, sans solidarité, sans participation à l'organisation, qui fait tant pour autoriser l'accès aux dimensions expressives du travail ?

L'infoduction, un enjeu d'évaluation.

Réels, la production immatérielle et le travail intellectuel ont – et sont – une valeur

Travailler plus est un slogan naïf, qui n'a pas de sens pour ceux qui ne comptent déjà pas leur temps.

Nous savons tous qu'il est fou de financer un système de santé à l'acte médical.

➤ (17) X. Baron, « Mutation du travail : la preuve par la tranche de jambon », *Metis*, 4 février 2013 (http://www.metiseurope.eu/mutation-du-travail-la-preuve-par-la-tranche-de-jambon_fr_70_art_29563.html).

➤ (18) M. Lazzarato et T. Negri, « Travail immatériel et subjectivité », *Multitudes*, 2003 (<http://multitudes.samizdat.net/Travail-immatériel-et-subjectivité>).

➤ (19) A. Supiot, *L'Esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Seuil, 2010.

➤ (20) A. Hatchuel et B. Segrestin, *Refonder l'entreprise*, Seuil-La République des idées, 2012.

qui l'est tout autant. Elle est exprimée tantôt par un mécanisme de marché, tantôt par une décision de financement public, c'est-à-dire par des mécanismes qui ne sont pas techniques. Ce sont des construits sociaux, issus de rapports de force et alimentés par des représentations. Ils ne sont ni purs, ni parfaits. Il y a encore moins de doute s'agissant des choix politiques. Dans tous les cas, ils exigent un jugement de valeur, un jugement de « pertinence » (le moins mauvais équivalent conceptuel pour les services de la notion de qualité dans l'industrie).

Cette difficulté n'est pas nouvelle en soi. Il y a toujours eu une dimension cognitive à tout travail. De même, toute production nécessite *in fine* des supports tangibles pour être déployée. Si certains produits intangibles/services sont de plus en plus accessibles sur des supports numériques dits virtuels, ils n'en restent pas moins matériels par les terminaux, les centres serveurs, les antennes relais... qui leur sont associés. Pareillement, le travail même purement intellectuel est réalisé par des êtres sociaux faits de chair et de sang, inscrits dans des temps, des territoires, des espaces...

Reste le problème de l'évaluation pour l'économie et celui de la reconnaissance du travail qui l'alimente. On voit bien ici les limites de la mesure de la valeur par les coûts. C'est pourtant encore l'outil dominant du gestionnaire. Il est déraisonnable de juger de la qualité d'une tranche de jambon à son prix. Il est évidemment absurde et dangereux d'évaluer des policiers sur un volume d'interpellations. Nous savons tous qu'il est fou de financer un système de santé à l'acte médical. C'est pourtant bien ce que le modèle industrialiste et financier nous conduit à faire quand il est transposé sur la production

servicielle et immatérielle, y compris celle des services publics régaliens.

La non-mesurabilité de l'immatériel n'enlève rien à sa valeur sociale, économique et politique.

Dans le langage courant, ce sont ces biens qui n'ont pas de prix mais qui ont un coût. C'est que le coût présente un avantage décisif pour les gestionnaires ! Par la magie du chiffre, il est substituable quels que soient les biens et les services. Il est le commun dénominateur de leur valorisation, aussi bien sur les marchés que dans les arbitrages budgétaires – misère du *new public management* ! C'est donc le coût que l'on est tenté de réduire quand il faut gagner en productivité, avec toutes les dérives que l'on connaît. Ce problème est là parce que nous ne savons attribuer de valeur économique qu'à des biens mesurables et dénombrables dont le prix est fixé au bénéfice de l'échange marchand ou d'une décision politique. L'un comme l'autre sont un moment dans un rapport de force, dans l'évaluation d'une rareté. Ils permettent de déboucher sur un paiement à l'unité ou sur un financement à l'acte, le plus souvent accompagné d'un transfert de propriété sur un objet (ou un droit).

L'on voit bien pourtant qu'il y a des produits immatériels (la santé, la sécurité...), coproduits, non sécables et non mesurables. On perçoit la portée productive du capital immatériel (la confiance, les compétences collectives, l'innovation...). Nier les valeurs de lien social, de bien-être, d'utilité sociale, du sens... qui entrent en jeu est tout bonnement absurde. Toutes participent, non pas seulement à la performance, mais aussi de la performance. Quelques-unes sont approchées par le biais d'une relation marchande qui peut les prendre en compte. Il reste que l'essentiel se trouve hors de la surface éclairée ➤

» des indicateurs chiffrés. Les actifs immatériels, les effets induits et effets médiats, les externalités échappent à la mesure et à l'appropriation individualisée ⁽²¹⁾, cela ne les efface pas.

La valeur qui résulte de l'activité n'est pas exclusivement économique. Elle est encore moins industrielle seulement. De même que l'industrialisme réduit la valeur économique à ce qui est mesurable, au détriment des usages, des effets médiats et des externalités, le rapport salarial réduit le travail à sa dimension instrumentale, au détriment de ses dimensions expressives et de sa réalité d'engagement subjectif. L'expérience politique quotidienne que constitue le travail est niée au profit d'un échange marchand de droits de propriété entre deux volumes : un temps subordonné contre un pouvoir d'achat. La valeur issue de l'infoduction – nouvelles technologies aidant – repose sur la compétence collective, la qualité de service, l'accessibilité. La valeur d'utilité sociale, d'intérêt du et au travail, d'accès à l'autonomie et d'appartenance à des collectifs du travail ⁽²²⁾, n'est pas économique. Elle est sociologique ⁽²³⁾ et politique.

L'infoduction pour une perspective de croissance durable. L'émergence de l'infoduction est une excellente nouvelle en soi. Au fur et à mesure que notre économie planétaire s'enrichit, elle encombre l'espace de produits matériels et des déchets correspondants. Mais, en même temps, une place croissante est prise par d'autres valeurs/objets de consommation que sont la sécurité, l'éducation, la culture, la santé, le bien vivre ensemble... Ces *outputs* sont constitutifs d'un patrimoine immatériel collectif. Leur importance croissante indique des perspectives de progrès enthousiasmantes. Ils sont non propor-

tionnellement destructeurs des ressources naturelles. L'accroissement des compétences collectives est un champ de progrès infini. S'il y a des limites à l'extension de la consommation d'eau ou à l'encombrement de l'espace des cités par exemple, il n'y en a pas à l'extension du bénéfice de la santé, de la sécurité, de l'éducation... Il y a bien évidemment, dans l'immédiat, un enjeu de déficit de la balance commerciale. Il y a, tout autant à moyen terme, un problème de financement du fait du modèle économique qui prévaut. Ce modèle pourtant n'est pas la fin de l'histoire. Il n'est ni naturel, ni une fatalité. L'OST n'est pas scientifique, la domination industrialiste a eu un début. Anticiper sa fin n'a rien d'utopique.

Contrairement à la part du travail que prend en compte la pensée industrialiste – un travail mesurable en temps, intensité et joules –, la mise en œuvre du travail intellectuel dans un modèle serviciel de la performance ⁽²⁴⁾ ne correspond pas mécaniquement à une dépense conduisant à la consommation, voire à un risque d'épuisement du facteur travail. Il s'agit toujours de produire, mais de produire des informations par la mise en format, par « in-formation », « per-formation »..., d'informations. Pour ces activités, le travail mobilisé est toujours effort. Il transforme des données en informations par l'intention et

» (21) C. Du Tertre, « Investissement immatériels et patrimoine collectif immatériel », in C. Laurent et C. du Tertre (dir.), *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, L'Harmattan, 2008.

» (22) I. Ferreras, 2012, *op. cit.*

» (23) La référence à la sociologie n'est pas ici une défense des pratiques de catégorisation pour le plaisir de la description ou de la dénonciation des modalités de domination. Elle vise une sociologie de l'émergence et du devenir (P. Zarifian), une sociologie accompagnant l'édification d'une société d'individus (N. Elias), d'une société marquée par un accroissement informationnel exponentiel.

» (24) C. du Tertre, « Performance, du modèle industriel néo-taylorien à un modèle serviciel », in F. Hubault, *Le Stable, l'instable et le changement dans le travail*, publication du séminaire Paris-1 des 23, 24, 25 mai 2005, Octarès.

dans des interactions. L'enjeu de la compétence collective est dans une capacité d'agencement des ressources immatérielles, entre elles et avec les ressources matérielles, afin de valoriser ces informations en connaissances. Ces dernières elles-mêmes seront constitutives de savoirs à la condition d'élaboration de formes de pensées collectives délibérées et partagées.

Comme tout travail, le travail infoductif est toujours potentiellement l'occasion d'une expérience de l'échec (Christophe Dejours). Il est toujours une confrontation de l'intention au réel et de soi aux autres. Il présente toujours le risque d'une usure de l'idéal devant les possibles d'un réel (même abstrait) qui résiste, surtout s'il est « empêché » (Yves Clot)... Il correspond toujours à des investissements individuels et collectifs. Mais quand le travail est œuvre, quand il est de qualité, il est espace de déploiement de ses dimensions expressives. Ainsi, c'est moins le bien-être au travail qui peut faciliter l'obtention de la performance, que la performance/pertinence d'un travail de qualité qui est opérateur de bien-être et de santé. Le travail est alors ressource et occasion de développement personnel. Mais pour être pertinent, ce travail infoductif ne requiert plus seulement d'être coordonné. Il exige la coopération au profit d'un projet collectif. Il exige la contribution de forces d'invention. Il suppose un engagement subjectif ⁽²⁵⁾ essentiellement volontaire et une pensée innovante sur l'organisation du travail. A défaut, nous risquons de connaître une nouvelle « étrange défaite » ⁽²⁶⁾ : une défaite intellectuelle.

Des organisations du travail centrées sur les collectifs

Le constat est paradoxal. D'un côté, le succès du salariat comme mode d'accès aux revenus par le travail n'a jamais été

aussi grand qu'aujourd'hui ⁽²⁷⁾. Il est vrai qu'il conditionne en même temps l'accès à la protection sociale, mais également qu'il s'est accompagné d'un développement de formes particulières d'emplois (CDD, intérim, et même stages et contrats aidés). De l'autre, le compromis salarial n'est plus aussi évident en 2013 qu'à la fin du XIX^e siècle et, plus encore, que dans la seconde moitié du XX^e. Il a démontré alors, non sans l'intervention des luttes sociales, sa pertinence pour organiser

un travail performant dans la subordination, en contrepartie de l'accès aux revenus du travail et au meilleur de la protection sociale ⁽²⁸⁾.

Des rentes sous couvert de défense du salariat. La légitimité du salariat est aujourd'hui en cause pour sa contrepartie de subordination, mais également du fait de l'apparition de rentes aux deux bouts du spectre. C'est le cas des rémunérations (légal) que des dirigeants s'accordent, au nom de leurs talents sans doute exceptionnels, mais qu'ils s'autorisent mutuellement à se reconnaître entre eux ! « Les révélations sur les revenus de certains dirigeants de grandes entreprises, leurs bonus et leurs parachutes dorés, ont fortement contribué à signifier le manque de considération envers le travail. Les sommets vertigineux atteints par les revenus de quelques grands patrons, les *fat cats* comme les qualifie la presse anglo- »

» (25) O. Blandin, « Subjectivité, activité de service et performance économique », *Travailler*, 2013/1, n° 29.

» (26) Référence à l'analyse de la débâcle de 1940 réalisée par M. Bloch, *L'Etrange Défaite*, réédition Gallimard, 1990.

» (27) La part des salariés dans l'emploi est passée de 83% à 89% en vingt-cinq ans. Au sein même des métiers pouvant s'exercer à la fois comme indépendants et comme salariés, la part des indépendants a diminué. « L'évolution des métiers en France depuis vingt-cinq ans », *Dares Analyses*, n° 66, septembre 2011.

» (28) Voir les travaux de R. Castel, y compris sa controverse avec A. Ehrenberg sur son ouvrage *La Société du malaise*.

Le travail infoductif exige la coopération au profit d'un projet collectif.

» saxonne, disent *de facto* le peu de cas qui est fait par les conseils d'administration de certaines entreprises de la contribution de la masse des salariés. [...] Le salaire moyen du PDG américain est passé de 85 fois le salaire moyen d'un salarié en 1990 à 500 fois en 2000 [...], les patrons des entreprises cotées au CAC 40 ont touché en moyenne, en 2004, l'équivalent de 162 années de SMIC sous forme de rémunération salariale et 204 années sous forme de stock options ⁽²⁹⁾. Les avantages que ces quelques-uns « d'en haut » tirent du salariat n'ont plus grand-chose à voir ni avec une quelconque subordination, ni avec leur travail, ni même avec le succès de leurs entreprises.

L'indécence des inégalités dans la prédation de la valeur par quelques-uns au sommet connaît son pendant du côté des « gens d'en bas ». A côté de la majorité des dominés par le statut, la précarité et les faibles qualifications, il est des salariés, modestes sur le papier, qui abusent des petits privilèges du salariat en toute bonne conscience, et pas seulement dans les fonctions publiques ou des entreprises à statut. En exigeant toujours plus, en renonçant à travailler mieux, abrités par un droit social qui surprotège les uns au détriment d'autres (les précaires), ils rendent impossible toute gestion ⁽³⁰⁾. Leur subordination est un argument pour justifier leur irresponsabilité sans la contrepartie d'un risque réel tant les sanctions sont inapplicables en pratique, sinon en droit.

Ces abus constituent un acide qui ronge les fondements de ce bien social qu'est devenu le salariat. C'est l'œuvre d'une dérive instrumentale du management. C'est la conséquence d'une érosion de l'autorité hiérarchique à la mesure d'une exemplarité et d'une solidarité déclinantes. C'est le prix d'une gouvernance exclusive des uns en même temps que l'absence de

parole et de liberté des autres. C'est sans doute aussi la contrepartie d'un délitement des collectifs – des métiers – et du lien social. Les inégalités sont aussi le fait des conditions réservées aux « dominés » parmi les petits : les jeunes, les seniors, les précaires. Elles permettent la préservation des privilèges (horaires, salaires, protection sociale...) des protégés : les titulaires de CDI dans les bonnes grosses boîtes.

Contre le cynisme, la solidarité comme condition de la coopération.

Pour beaucoup, ce retrait dans la rente et le désengagement est une stratégie de sauvegarde d'eux-mêmes face aux contradictions et aux injonctions paradoxales des organisations ou de managements qui leur interdisent de bien faire leur travail. Au nom de la compétitivité et des résultats, certains sont même contraints, mais consentent, par peur ou par cynisme, à travailler hors de l'éthique de leur métier, quand ce n'est pas en dehors de l'éthique tout court. Tous en souffrent, certains en tombent malades. Non seulement c'est devenu un problème de santé publique, mais à terme tous ces petits et grands profiteurs du contrat salarial participent à scier la branche sur laquelle ils sont assis. « Prends l'oseille et tire-toi » d'un côté, « pourvu que cela dure » de l'autre. On comprend qu'une généralisation du cynisme ⁽³¹⁾ incite à des comportements de passagers clandestins et à des postures de retrait.

Ce serait sans conséquence majeure sur la performance si la subordination était encore efficace. Or, précisément, la coordination n'est plus possible et/ou ne suf-

» (29) P. Boisard, *Le Nouvel Age du travail*, Hachette Littérature, 2009.

» (30) F. Dupuy, *Lost In Management. La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Seuil 2011.

» (31) E. Dupin, *Une Société de chien. Petit voyage dans le cynisme ambiant*, Seuil, 2006.

fit plus. La performance du travail intellectuel exige la coopération. Au contraire d'une division du travail qui conçoit la ressource humaine comme un stock exploitable, « consommé » à l'usage, il faut concevoir les organisations du travail comme un levier de valorisation des ressources psychosociales ⁽³²⁾. On voit mal en effet l'obtention d'une coopération dans des organisations qui ne seraient pas pensées de manière telle que les hommes, les compétences collectives, s'enrichissent de leur mise en œuvre plutôt qu'ils ne s'épuisent. Quel travailleur coopérera si son engagement ne se solde pour lui que par de la fatigue ou de la souffrance avec, comme principale perspective de libération, l'horizon d'une retraite qui s'éloigne et dont les conditions se dégradent !

La coordination en effet n'est pas la coopération ⁽³³⁾. Coordonner, c'est ordonner ensemble des activités, en prescrire l'ordre d'accomplissement selon différents dispositifs : techniques à base mécanique, hiérarchique, ou de type procédural à base informatique... Coopérer, c'est autre chose. C'est l'exigence d'agir en commun et en connaissance de cause. C'est opérer conjointement, agir ensemble, travailler à plusieurs. Pour cela, il faut partager l'intention et les bonnes manières de ce que l'on va faire ensemble. Pour coopérer, il faut de l'intercompréhension, il faut de la solidarité. Pas par confort, mais parce que c'est une condition d'efficacité de la production immatérielle. La solidarité n'est pas ici une lointaine ligne bleue morale, elle est une condition des collectifs et de la possibilité même de la coopération. Ses formes organisationnelles peuvent varier fortement du fait de nombreux facteurs : tailles, technologies, types de produits, ouverture à l'extérieur de l'entreprise juridiquement constituée... Encore faut-il y travailler, investir sur ces formes,

en discuter les principes, les concevoir, les négocier puis les instituer dans des dispositifs. Et pour qu'il y ait des controverses productives possibles, il faut encore et toujours de la confiance.

Des solidarités à inventer sans le support du modèle communautaire fordien.

La solidarité comme condition de la performance présente deux dimensions. Je suis solidaire de ceux dont je suis proche et je suis solidaire de ceux avec lesquels je partage un destin en commun. Dans le modèle communautaire de l'entreprise fordiste, l'unité de lieu et de temps est construite pour les besoins de la coordination à base de subordination et de contrôle. L'emploi longue durée (à durée indéterminée au moins) fait partie du compromis et fonde ce devenir en commun. Une (ou des) solidarité(s) existent de fait, quand bien même elles ne sont pas recherchées intentionnellement, voire régulièrement combattues par l'individualisation. De fait également, ces collectifs pouvaient jouer un rôle de ressource, dans la régulation des conflits et du stress professionnel, y compris par les représentations syndicales.

Dans les configurations actuelles des systèmes de production immatérielle, ces éléments ne sont plus rassemblés. Je suis amené à travailler avec des personnes dont je ne suis pas proche physiquement, que je connais mal, que parfois même je n'ai jamais rencontrées ou qui me sont éloignées socialement et culturellement. De

La coopération consiste à faire ensemble, en partageant les mêmes intentions, en étant solidaires.

» (32) Y. Clot, *Le Travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.

» (33) Nous reprenons ici des définitions de Ph. Zarifian, *Le Travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, PUF, 2009. Au-delà, sans les citer tous, nous empruntons aux travaux de C. Dejours (psychodynamique du travail), F. Hubault (ergonomie), C. du Tertre (économie), Y. Clot (psychologie du travail), V. de Gaulejac (sociologie clinique), A. Ehrenberg (sociologie).

» même, l'exigence de flexibilité, encore accrue par les incertitudes du management, fait que rien ne me garantit une perspective de durée dans les relations de travail qui me sont proposées. La solidarité est fonction de la proximité et de la durée. Cette durée n'est pas essentiellement affaire de passé commun. Avoir longtemps vécu ensemble, ou même simplement côte à côte, crée de l'interconnaissance. Un passé commun nourrit des affects, mais pas de solidarité. C'est affaire de devenir⁽³⁴⁾. C'est la perception (même incertaine) d'un devenir en commun.

Par « devenir en commun », on souligne l'exigence de perspectives temporelles, mais également, celle d'un accord sur les finalités de l'agir ensemble. Ce n'est pas seulement un avenir (plus ou moins protégé), mais un devenir. Il n'est pas passif, il est en action ; il s'agit tout à la fois de donner, recevoir et rendre⁽³⁵⁾. La compétence collective est affaire de communautés de pensées et d'actions, à l'intérieur du périmètre de l'entreprise comme employeur – pour les coopérations verticales et horizontales – mais également au-delà, pour les coopérations transverses avec les clients, les partenaires, le territoire⁽³⁶⁾.

Des organisations démocratiques pour répondre aux mutations du travail ?

Les questions sociales du sous-emploi, des inégalités, des injustices, de la santé au travail et du mal-être sont bien présentes. Les enjeux politiques soulevés par l'insuffisance de légitimité des directions d'entreprise et de leurs actionnaires sont posés. Au quotidien, les exigences croissantes d'engagement des salariés (avec le « lean » comme levier organisationnel d'engagement unilatéral de l'engagement subjectif au travail, par exemple) doivent trouver des alternatives et des contreparties. L'ac-

croissement et la généralisation du travail intellectuel sont un argument pour anticiper une évolution du salariat dans ses formes actuelles. Il s'agit d'une exigence démocratique, non seulement de l'entreprise et de sa gouvernance comme institution, mais encore dans l'entreprise comme espace efficace d'organisation du tra-

La généralisation du travail intellectuel pousse à une évolution du salariat.

vail⁽³⁷⁾. La référence au temps et le respect de la subordination ne sont plus ni aussi efficaces, ni aussi légitimes⁽³⁸⁾. Un nouveau *deal* salarial est à construire pour accompagner l'invention d'organisations privilégiant la coopération.

Il y a fort à parier en effet que le débat s'installera dans un délai proche, tout à la fois

sur la propriété intellectuelle (de la valeur infoductive) et sur un accès au pouvoir d'organisation et de décision dans l'entreprise. Il faudra bien venir à la question de savoir comment ce travail informationnel et relationnel, qui prend de plus en plus d'importance dans la chaîne de valeur, est valorisé en termes de reconnaissance comme de pouvoir. Utopie sans doute, mais raisonnée. Notre petite taille à l'échelle du monde, nos ressources naturelles limitées... pourraient nous conduire à accepter une forme de déclin obligé. Le bien-être n'est pas une condition de la performance, mais une composante de celle-

» (34) P. Zarifian, *Sociologie du devenir. Élément d'une sociologie générale*, L'Harmattan, 2012 ; et « Le devenir des individus au travail », interview dans *Metis Europe*, 21 janvier 2013, http://www.metiseurope.eu/philippe-zarifian-le-devenir-des-individus-au-travail_fr_70_art_29551.html

» (35) N. Alter, *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.

» (36) C. du Terrier, « Coopération verticale, horizontale et transverse », conférence Atems du 06 mai 2010, <http://www.ate-mis-lir.com/videos-conferences>

» (37) Voir notamment X. Baron, « L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique ? », *AEF Info*, dépêche n° 138972, 13 octobre 2010. http://www.aef.info/public/fr-abonne/depeche/depeche_detail.php?id=138972

» (38) J.-E. Ray, « Le numérique bouleverse la subordination et le droit du travail », *Metis Europe*, 20 juin 2013, http://www.metiseurope.eu/le-numerique-bouleverse-la-subordination-et-le-droit-du-travail_fr_70_art_29683.html

ci. Du fait même de la mutation du travail pour des productions immatérielles, la culture démocratique et égalitaire dont nous sommes héritiers peut devenir le contraire d'un luxe, un atout de compétitivité.

Lutter contre la déréalisation du travail vivant

Traiter des hommes, de la régulation des rapports humains dans des systèmes organisés, est complexe, incertain (comme la vie), ambivalent, discutable et discuté. La technicité apparente de l'arsenal chiffré, mathématique et informatisé des instruments du contrôle de gestion et de la finance ne traduit en rien une supériorité scientifique de ces disciplines. Elle n'est que la contrepartie de la qualité de « liquidité », d'anonymat et de fongibilité de la matière financière. L'accès facilité au pouvoir que confère la maîtrise technique de la ressource financière explique la domination des institutions comme

La technicité apparente du contrôle de gestion est un écran qui tient le réel à distance.

des professionnels qui les « gèrent », bien plus que leurs contributions réelles à la création de valeur. Traitant d'une matière sécable à l'infini, dématérialisée, insignifiante – au sens étymologique –, versatile et indéfiniment malléable, la fonction financière bénéficie de la mesurabilité et du rôle de véhicule des richesses de l'argent. La finance se prête aux équations, aux feuilles Excel et aux abstractions – au besoin les plus délirantes et les plus malhonnêtes – sans difficultés autres que cette maîtrise de la complication qui fait aussi le bonheur des ingénieurs.

L'avantage de la fonction finance (c'est vrai aussi de l'informatique) est dans la simplicité de sa matière mais pas évidemment dans la robustesse de ses concepts ! Labile sans limite, la matière de la finance peut prétendre à l'universalité, se parer de rationalité technique et de scientificité apparente. C'est parce qu'elle ne se

confronte pas au réel mais seulement à des construits formels. Sa force réside dans une capacité à faire croire à l'identité entre ses propres abstractions simplificatrices et le réel. L'ésotérisme du langage, le formalisme des conventions sont un écran qui permet de tenir à distance le réel, le vivant, irréductibles à des équations si sophistiquées soient-elles. L'homme, les relations humaines, les affaires sociales et sociétales, le bien-être, l'enjeu de civilisation du vivre ensemble... ne sont pas d'abord compliqués. Ils sont complexes⁽³⁹⁾.

Le travail n'est ni pénitence, ni ressource. Il n'est pas réductible à l'exécution de tâches subordonnées. Il est activité : il est action et vie. Il est au cœur de l'expérience quotidienne de l'existence humaine. Le travail est réel. Il ne peut pas trouver dans le miroir⁽⁴⁰⁾ des outils de gestion numérisés mieux qu'un pâle reflet de ressource valorisée en montants monétaires. Le développement durable nous

condamne – heureusement – à l'ardente obligation d'un management de la subjectivité et de l'immatériel fondé sur la coopération. Là encore, ce n'est pas gagné, mais c'est un beau projet. ■

» (39) Le paragraphe qui précède est repris de la conclusion de notre ouvrage (2012, *op. cit.*) rédigée durant l'été 2011. Voir également, « Pourquoi pas un DRH à la direction financière de l'entreprise ? », *AEF Info*, 3 octobre 2011.

» (40) S. Lahlou, *Metis Europe*, 6 juin 2013, déjà cité.