

Paru dans Travail et Société, Edition GREP Midi Pyrénées, 2001  
(pp 279-293)

## L'avenir du travail

Clôture d'un cycle de conférences, avec :

**Yves Schwartz**  
**Marie-Laure Morin**  
**Raymond Dupuy**  
**Jens Thoemmes**  
**Jean-Claude Guiraud**

**Yves Schwartz** - C'est une confiance singulière que l'on confère à la philosophie de lui demander non seulement d'ouvrir ce cycle sur " Travail et Société ", mais plus encore de le clore, après toutes ces interventions très riches et très instructives. Je ne saurais faire un bilan vraiment synthétique, par respect pour ces interventions dans des domaines de compétence largement différents des miens — interventions que je ne connais par ailleurs que par les notes inégales que j'en ai prises.

1. Dans un premier temps, je ferai simplement deux remarques extrêmement prudentes.

La première c'est qu'il me semble que, sauf exception, il n'a pas été centralement question dans ces différents exposés de ce que moi personnellement j'ai tenté de définir comme travail, comme travail-activité, lorsqu'on m'a demandé d'ouvrir ce cycle sur la question de la valeur travail. Il a été question de l'emploi, de ses formes juridiques, de ses catégorisations sociales et hiérarchiques, de ses représentations chez les jeunes adultes, et l'emploi a été ainsi envisagé, à travers de grandes périodisations économique, l'évolution des rapports de l'emploi aux espaces de décision économiques (avec la mondialisation), des rapports de l'emploi au droit, au temps, à la santé (avec les nouveaux risques liés aux nouveaux visages du travail), à la formation, aux genres.

Ce que je dis là n'est en rien une critique. Le thème " Travail et Société " impliquait cette diversité d'approche et il était impensable de ne pas évoquer ces différentes entrées. D'ailleurs j'ai personnellement énormément appris à travers les notes que j'ai pu recueillir. Certes, pour moi, le travail c'est plutôt ce qui se trame dans la tête et dans le corps, c'est comment user individuellement et collectivement de ses ressources dans des conjonctures qui sont toujours en partie ouvertes, dans ce temps qu'on dit être le temps de travail et plus généralement d'activités. À cet égard il m'a semblé que Raymond Dupuy avait une approche qui était assez comparable à la mienne dans ma première conférence.

Évidemment, ce que j'entends par " travail-activité " n'est pas ce qu'on peut dire seulement à partir de repères objectifs de catégories classifiantes, de procédures, de règlements et de prescriptions. Mais il va de soi que sans ces différentes entrées sur le travail, sans ces matrices de détermination de ce que j'appelle le travail, sans tout cela, et sans notamment le repérage des grandes tendances historiques macroscopiques, on ne peut plus donner aucun contenu à ce que j'ai appelé " les dramatiques d'usage de soi " dont sont tissées toutes les activités de travail. C'est pour cela que je dis que ce n'est absolument pas une critique. C'est une différence d'approche d'entrée sur le travail, mais par rapport même à mon propre projet ce qu'a apporté le cycle est fondamental.

La seconde remarque que je ferai c'est que le regard sur le travail, par ces entrées que j'appellerais catégorielles (par l'économie, par le droit, par le temps de travail, par la santé, par le genre), quand il devient prospectif, j'ai l'impression qu'il est rarement optimiste. En lisant mes notes, j'ai eu un certain sentiment d'inéluctabilité dans le développement des tendances d'évolution. Là encore ce n'est pas une critique. C'est la force de conviction qu'entraînent ces synthèses que j'ai trouvées parfois assez magistrales.

Je pense à l'exposé de Henri Sterdyniak qui, à propos de la mondialisation et du système ultra-libéral, concluait sur cette phrase : " Les États seront de plus en plus faibles, les inégalités renforcées, les exclus rejetés, il n'y aura

plus de filet de sécurité, difficile d'imaginer un compromis". Nicky Lefevre, elle, a conclu sur l'idée qu'un des risques de la féminisation du travail pouvait être la création de nouvelles inégalités. Et Jens Thoemmes parlait, avec la perte de la centralité de la durée du temps de travail, d'éclatement du temps de travail et disait : " le temps est en miettes ". Ce sont quelques exemples de vision un peu pessimistes de ces regards sur le travail.

Je dirais, là aussi de manière extrêmement prudente, que, de mon point de vue, il y a peut-être un lien entre ces points d'entrées spécifiques qui éclairent les dramatiques du travail, mais qui aussi pour autant n'entrent pas dedans, donc entre ces types d'approche du travail aujourd'hui et ces prospectives qui sont parfois un peu pessimistes. Je crois qu'on n'a pas à être fiers, à mon sens, du monde industriel que nous construisons. Je crois qu'on pourrait faire beaucoup mieux, et si vous êtes là c'est que sans doute vous le pensez un peu aussi.

Mais ce que je voudrais dire, c'est que ce monde industriel n'est pas intégralement le lieu du subi. Est-ce qu'il ne génère pas en même temps les leviers pour ce qu'on pourrait appeler des réserves d'alternatives ? Le travail dans son intime est profondément infléchi par les évolutions qui ont été décrites, par les régulations économiques ou politiques, par les évolutions du droit du travail, par toute une série de normes de régulations de tous ordres. Mais est-ce qu'il ne serait que cela ? Est-ce que le travail est pure actualisation de ces tendances ? Pure exécution de normes qui seraient pensées en dehors de lui, ou avant lui, comme d'ailleurs le pensait le gouvernement taylorien du travail ? Je ne crois pas que ce soit l'opinion de ceux qui ont parlé ici, mais je pense que c'est un peu le risque de cette sorte d'entrées sur le travail.

Est-ce que travailler ce n'est pas plutôt " faire avec " tout cela, avec tout ce qui a été décrit ? Et par là même recréer plus ou moins localement de l'histoire, de l'histoire qui n'a pas été anticipée, des potentialités de vie commune qui seront plus ou moins validées, ou plus ou moins ignorées ? C'est en ce sens que je rappelais lors de la première conférence que tout travail restait pour moi fondamentalement un débat de normes.

2. Et j'aborde mon second point (j'en ai quatre en tout) : le travail peut-il être objet d'anticipation ?

Ce que je viens de dire me permet de venir au thème proposé, perfide, c'est-à-dire l'avenir du travail. En raison de ma propre approche du travail, je n'étais peut-être pas le mieux placé pour faire œuvre de prospective. Mais je pense qu'il faut d'abord poser cette question avant de m'essayer moi-même à dessiner quelques lignes, en m'appuyant sur les exposés précédents.

Je voudrais d'abord poser la question : de quel type de prospective le travail peut-il être l'objet ?

Mon opinion est que si on entre dans le travail par ce que j'appelle l'activité prise comme une obligation partielle de se réinventer en permanence dans l'infiniment petit du travail à travers les normes et les contraintes de tous ordres qui flottent autour de cette activité (ce qui veut dire qu'on ne peut pas réinventer beaucoup de choses, parce qu'il y a beaucoup de normes et de contraintes qui anticipent le cadre dans lequel on travaille), si quand même on entre dans le travail par là, alors je pense qu'on mesure mieux à quel point l'activité industrielle tient en suspens de multiples possibles. Cela me paraît être une formule assez fondamentale.

Et par là, si on fait cette entrée par l'activité de travail, cela laisse paraître des limites très nettes à toute anticipation à ce qui va se passer dans le travail, par des théories globales, je dirais macro-économiques, sociologiques ou historiques. Qui s'intéresse à l'activité industrielle de ce point de vue-là devient très réservé à l'égard de ce que j'appellerais toutes les formes de prophétisme. L'essai de prospective me paraît positif à condition de savoir mesurer ses limites. À mon sens la prévision de l'histoire est *stricto sensu* impossible. Personne n'a prétendu prévoir l'histoire à venir. Je crois que c'est centralement parce que l'histoire des activités humaines est telle que cela ne peut pas être un objet de prévision.

Je dirais, pour synthétiser, qu'entre le savoir de l'activité humaine et l'activité elle-même, entre les sciences du travail et le travail, il y a un rapport dialectique (excusez-moi du terme mais je n'en vois pas d'autre) que j'appelle de double anticipation et qui crée cette situation d'impossibilité de prévision réelle. Double anticipation entre des savoirs de l'ordre académique, universitaire (que nous représentons d'ailleurs ici), ou des savoirs organisationnels. On sait avant d'entrer dans une entreprise qu'elle fonctionne selon un certain nombre de contraintes, de lignes hiérarchiques, de codes, d'objectifs, tout cela est plus ou moins écrit. C'est ce que j'appelle la première anticipation, celle qu'on trouve dans une situation de travail avant qu'on y travaille.

La deuxième anticipation, elle, est justement la plus énigmatique. Et c'est elle qui fait problème et qui est générée à travers l'activité elle-même. Je vais en donner deux ou trois exemples. J'ai évoqué lors de la première conférence, le cas d'un guichetier qui se posait le problème de savoir s'il ne pouvait pas gagner du temps lorsqu'un client lui demandait l'état de son compte s'il n'y avait pas un subterfuge pour faire deux opérations en une. Voilà un tout petit fait qui a été généré dans l'activité de travail elle-même, qui n'a pas été prévu par aucune règle de la première anticipation et qui pourtant fait partie du travail du guichetier et lui pose problème dans son travail lui-même. Donc le travail, d'une certaine manière, pour lui, amène une espèce de débat invisible. Ça c'est la deuxième anticipation.

Un autre exemple, peut-être un peu plus massif. On a eu à faire, dans un centre de production d'énergie nucléaire, une recherche demandée à la fois par le comité d'entreprise et la direction qui se préoccupaient beaucoup

l'un et l'autre des problèmes de sécurité. Ils savaient que la gestion de la sécurité passait par un bon fonctionnement des équipes. Si les équipes fonctionnaient mal, il y avait de fortes chances pour qu'il y ait des problèmes de sécurité. D'où l'idée de travailler sur le fonctionnement des équipes pour voir comment on pouvait l'améliorer. Et il est apparu, après avoir suivi pendant une journée un agent technicien, que cet homme ne passait que 4 % de son temps dans l'équipe à laquelle il était affecté. Tout le reste de son activité de travail se passait hors de l'équipe, dans une sorte de création inapparente, dans un tissu d'échange d'informations, de négociation de prestations, de fixation d'objectifs, de délais, de règlements d'incidents, avec des agents d'autres équipes qu'il connaissait plus ou moins personnellement et avec lesquels il constituait une équipe informelle constituant elle-même un réseau de synergie invisible à l'œil nu, en partie propre à cet agent, et par lequel, par sa propre compétence, sa propre efficacité au travail, il aboutissait à une production d'énergie certaine dans le domaine de la sécurité. Personne n'aurait pu le dire avant de faire l'étude.

Donc, si on veut savoir ce que c'est que le travail, ce que c'est qu'assurer la sécurité dans le nucléaire, on ne peut pas s'en tenir à la première anticipation. Et cela pose des problèmes par rapport aux formations et aux concepts avec lesquels on travaille. Qu'est-ce que cela veut dire que fournir des formations de *management* des équipes ou de sociologie de l'organisation si finalement on s'aperçoit que l'organisation qui est connue par la première anticipation, certes fonctionne et a un certain degré de réalité, mais que l'organisation c'est aussi une création quasiment au jour le jour, toujours re-singularisée dans une situation particulière par des personnes particulières ? Cela fragilise pas mal le travail d'anticipation qu'on peut faire sur l'activité de travail.

On pourrait parler aussi de quelque chose que chacun connaît dans son lieu de travail : c'est ce qu'on peut appeler des glissements de fonction. Par exemple dans un hôpital on voit entre un ASH (auxiliaire des soins hospitaliers) et l'infirmière il y a des échanges, des acceptations, des demandes plus ou moins formalisées et que cela fonctionne comme ça.

Tout cela est une espèce de synergie fonctionnelle essentielle qui permet de comprendre comment les choses se passent. Et c'est tout à fait général et universel. Et c'est là où je dis qu'il y a peut-être une différence dans la notion même de travail et où on peut se poser la question : mais qu'est-ce qu'on peut anticiper sur le travail pour répondre à la question de l'avenir du travail ?

Dans ces conditions, le travail c'est quoi ? Je dirais que ce re-travail permanent des normes de la première anticipation, l'anticipation formelle, codifiée, académique, organisationnelle, oblige à repenser ce que c'est que l'efficacité et la compétence au travail. Ce re-travail sur le lieu de travail lui-même réorganise plus ou moins localement ce que veut dire " vivre ensemble ". Vivre ensemble, c'est ce travail permanent qui consiste à rebâtir des frontières floues, pas toujours visibles. On ne sait pas très bien ce qui transite à l'intérieur de ces nouveaux ensembles, mais c'est quand même une façon de vivre ensemble. Cette recréation de milieux de vie n'a pas été anticipée, mais elle est nouée à tous les autres moments de la vie sociale en général, et, finalement, ça fabrique de l'histoire. Sur le site nucléaire, ça fabrique une histoire qui est celle de l'histoire de ce site qui n'est pas forcément la même que celle d'équipes comparables sur d'autres sites. Cela fabrique de l'histoire, mais cela fabrique " l'histoire " : l'histoire de la production de l'énergie nucléaire dans notre pays, à notre époque, avec les moyens technologiques du moment.

Ce second registre du travail, celui de la deuxième anticipation, contribue fortement à façonner les grandes évolutions socio-économiques, celles qui sont beaucoup plus visibles, qui se cristalliseront ensuite en nouvelles innovations techniques, en organisations modifiées, en redéfinition de tâches re-proposées au milieu de travail, bref, en redéfinitions du premier registre. Il se dessine là une espèce de dialectique entre ces deux registres à partir des deux formes d'anticipation.

Alors que le premier registre, celui du formel, celui du codifié, qui est essentiel, peut se dire et s'enseigner avant toute effectuation, avant qu'on ait commencé à travailler, le second au contraire se génère dans le creuset même des expériences de travail. On ne peut pas l'anticiper avant que le travail ne s'opère ici et maintenant. Il est beaucoup moins visible que le premier. Quand on a une notice de fonctionnement d'une installation pétrochimique, c'est visible et on doit suivre un certain nombre de procédures, et c'est indispensable. Mais le second est beaucoup moins visible.

Cependant il modifie quand même la constellation des savoirs et des actes pertinents qui conditionnent la performance économique et sociale ou la sécurité. Si on veut savoir comment gérer une centrale nucléaire en sécurité, il manquera des avoirs, des concepts, des éléments, qu'on ne pourra se réappropriier et déplier que lorsque l'on aura appris ce qu'enseigne cette seconde anticipation, qui, elle, est historique ici et maintenant.

C'est pour cela que je l'appelle deuxième anticipation. Dans cette dynamique toujours partiellement innovante, le savoir du premier registre, celui qui est le nôtre, le savoir de la sociologie des organisations, des droits du travail, celui qui dit ce que c'est que la compétence, ce que c'est que la productivité, a besoin de tout ce qui s'est joué dans la deuxième anticipation. Et donc ce qui s'est déplié sur le terrain anticipe notre savoir puisqu'il faut qu'on apprenne tout ça pour savoir comment l'ensemble fonctionne.

C'est avec ce jeu des deux anticipations que l'activité humaine tient toujours en suspens le destin des produits matériels, techniques, organisationnels, qu'on lui propose ou qu'on lui impose. Et cela va bien au-delà des cadres du travail *stricto sensu*. Les espaces qui sont donnés à ce jeu des deux anticipations permet en grande partie de penser ce qu'on peut appeler les circulations entre la vie au travail et la vie hors travail.

On a tendance à séparer la vie personnelle, la vie privée, la vie sociale, la vie politique, de ce qui se passe dans le travail. On a raison de le faire, mais entre elles il y a des circulations dans les deux sens. Et à mon avis, ces circulations sont en partie dépendantes de l'espace donné au jeu des deux anticipations et à tous les débats que cela produit chez les gens qui travaillent. Si vous êtes coincé, mutilé par la première anticipation avec tout ce que vous êtes contraint à faire, si l'espace qui vous est donné entre la première anticipation et ce que vous devez faire pour avoir un minimum de sécurité et d'efficacité est trop limité, si ce jeu est complètement ignoré, voire parfois même réprimé, cela produit des situations sur la santé qui sont extrêmement dommageables et cela amène des effets de fuite, des effets d'opposition et de rééquilibrage entre la vie au travail et la vie hors travail. Ces éléments qu'on peut dire sociétaux, qui façonnent beaucoup l'histoire et la vie sociale en général, ne sont pas indépendants du tout de ce qui se passe dans le travail, qui a toujours à opérer ses débats de normes dans l'espace entre ces deux anticipations.

C'est pour cela que l'activité industrielle (ou le travail tel que je le représente ici dans le cadre de ces deux anticipations) tient en suspens de multiples alternatives et de multiples avènements du travail. À mon avis, si vous ne pensez pas ces suspens, si vous pensez que ces suspens peuvent être théorisés et anticipés à partir de modèles de comportements humains avant même que le travail commence, c'est carrément dire que les gens ne travaillent pas. S'il n'y a pas de suspens et que tout est dit d'avance, ce n'est pas du travail. Le travail c'est précisément avoir à gérer en permanence, parfois dans la douleur et la souffrance, ces deux types de normes : celles qui sont données à l'avance et celles que vous avez à vous donner vous-mêmes pour gérer la situation dans son historicité, sa variabilité et sa singularité propre.

À mon sens aucune modélisation conceptuelle ne peut donc anticiper ce jeu qui est le travail lui-même, aucun prophétisme ne peut dogmatiser sur ce que nous ferons de ces jeux permanents et quel destin nous leur donnerons. Il y a certes des tendances, mais il y a aussi des contradictions et des contre-tendances, et il me semble que l'avenir du travail sera pris dans le degré de maîtrise que nous pourrions avoir de ces affrontements entre ces tendances et ces contre-tendances.

**3.** Et j'en viens à ma troisième partie. Dans quelle mesure le travail est-il objet d'anticipation : ce que je viens de dire en montre les limites (ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas des tendances).

Mais je pense que plutôt que de parler d'avenir du travail, il serait peut-être plus sage de repérer ce que j'appellerais des "irréversibilités probables" dans les manières d'user des ressources industrielles humaines. Il y a un certain nombre de choses qui me paraissent irréversibles et qui sont liées à cette contradiction dialectique entre celui qu'on peut appeler le travaillant (au sens où tout le monde travaille) et les manières de produire les environnements techniques organisationnels du travail. C'est ce que j'appelle "l'usage industriel de soi par soi", qui est présent dans chaque situation de travail.

Cet usage industriel de soi par soi ne peut se développer que dans des conditions raisonnables d'efficacité. Il ne peut pas se développer dans n'importe quelles conditions. À chaque époque historique ces débats de normes, internes à toute activité de travail, jugent du caractère plus ou moins supportable et plus ou moins mutilant des conditions dans lesquelles il est imposé de travailler.

Ces jugements, il faut bien en être conscient, s'opèrent à tous les degrés entre le non-conscient, le non-formulé, et ce qui est au contraire explicitement revendiqué et qui se traduit d'ailleurs par des refus, des luttes sociales et des confrontations de toutes sortes. À un bout on a mis les milieux techniques et sociaux, ce que j'ai appelé la première anticipation, qui imposent des usages de soi dans le travail. Mais ces contraintes, ces règles, ces procédures, ces ensembles technologiques, sont aussi en permanence retravaillés, conduits à se transformer par ces myriades d'arbitrages que chacun fait dans son travail (dans quelle mesure c'est plus ou moins acceptable, dans quelle mesure c'est plus ou moins inacceptable) et ce travail fait que ces milieux doivent changer. Ces milieux techniques, finalement, on les prend en amont comme s'imposant, et en aval on les retrouve comme retravaillés, transformés par ces myriades d'arbitrages qui font qu'à un certain moment il faut transformer les technologies, les machines, les organisations. En se transformant ainsi, les milieux sociaux ou technico-sociaux retransforment le contenu de l'arbitrage et relancent les arbitrages.

Je vais en donner un exemple. On peut se demander : pourquoi l'organisation scientifique du travail, pourquoi le taylorisme ? Et pourquoi le taylorisme n'a-t-il pas subsisté, pourquoi a-t-il décliné vers la fin des années 70 ? Après tout c'était un moyen de gouvernement du travail extrêmement efficace, extrêmement économique, compte tenu de la structure même de l'entreprise, avec les relations de propriété, les relations de pouvoir, avec son organisation hiérarchique. Une organisation scientifique du travail extrêmement normée semble devoir être le canal normal du

pouvoir économique dans l'entreprise. Pourquoi est-on passé à autre chose ? Je pense qu'on a là un peu la confrontation de ce qu'on peut appeler les deux dialectiques, ou de ce re-travail des normes.

Qu'est-ce qui s'est passé en 1968 en Europe et en France ? L'élément déclenchant a été, on le sait, la grève des jeunes OS, qui à un certain moment ont trouvé, si je puis dire, inacceptable de travailler sur une chaîne. Pour des raisons historiques, pour des raisons d'éducation, de culture, d'un certain état de la société, cela devenait insupportable. Qu'est-ce qui a été fait ? En amont il y avait les chaînes, les gammes opératoires, etc. En aval les organisateurs et les entrepreneurs ont commencé à chercher tout doucement un certain nombre de variantes et d'alternatives qui ont été, soit les nouvelles formes d'organisation du travail, soit ce qu'on a appelé les nouvelles technologies, qui deviennent aujourd'hui les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Il a fallu trouver autre chose pour produire ce que Marx aurait appelé la plus-value dans l'entreprise.

Il y a donc ce mouvement historique entre, disons, des normes technologiques organisationnelles et sociales du travail, et puis des usages de soi dramatiques, des re-normalisations, tout ce qui passe par la deuxième anticipation et qui, en permanence, conduit ces milieux organisationnels à se transformer. Et on a une sorte de dialectique permanente plus ou moins harmonieuse, généralement plutôt critique.

Cela donne, je crois, des irréversibilités, mais que j'appellerais "tendanciennes". Il est extrêmement important de le dire. Et l'exemple du taylorisme est à la fois une irréversibilité, mais, je crois, qui n'est que tendancielle — et dans le travail on ne peut fonctionner que sur la tendance. Je pense que le gouvernement taylorien du travail est le terme séculaire de tout un mouvement qu'on peut appeler "l'impossible simplification du travail", qui est passé par des phases diverses à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, avec la manufacture, la fabrique, et tous les essais des propriétaires de la force de travail de maîtriser ce qui se passait dans le travail. Dans le rapport du corps au travail et au temps, je pense pas qu'on ira plus loin. Il y a là une irréversibilité, notamment parce que les problèmes qu'a rencontrés le taylorisme autour de 1968 ont obligé à transformer les manières de produire, et aujourd'hui on a des formes technologiques organisationnelles qui ne sont plus compatibles avec une organisation strictement taylorienne.

Mais en même temps, quand je dis ça, tout le monde pourra me dire, et à juste raison, que ce n'est jamais que partiel. Non seulement des formes tayloriennes existent dans les pays en voie de développement, mais il en existe aussi encore dans nos pays, et non seulement dans les secteurs de l'industrie mécanique (là où elles sont nées) mais elles ont une nouvelle vie dans d'autres secteurs, par exemple dans certains secteurs du service — et peut-être même dans l'organisation.

On pourrait aussi citer l'esclavage. Là aussi c'est une forme d'usage de la force de travail qui paraît irréversiblement disparue de la planète. Et pourtant en même temps on parle d'esclavage moderne. Donc ces irréversibilités ne sont jamais absolues. Ce ne sont que de grandes tendances. Et il y a une extrême diversité des évolutions envisageables.

Cela dit, une fois qu'on a affirmé qu'il y avait des irréversibilités qui étaient tendanciennes, quelles sont-elles ? J'indiquerai ici un ou deux éléments qui me paraissent vraiment tenir au travail tel que je l'évoque — et pas par exemple à des grandes tendances d'ordre économique telles quelles ont été si bien décrites par Henri Sterdyniak dans sa conférence. Si on pose la question des irréversibilités tendanciennes dans ce que j'appelle le corps-personne ou le corps-soi au travail (ce qui est vraiment l'activité avec ses dramatiques internes), il me semble que la tendance qui est en train de se développer (et je pense qu'elle est irréversible) c'est ce qu'on pourrait appeler une moins grande visibilité de la substance même du travail. Je dirais cela plutôt qu'intellectualisation ou immatérialisation du travail, qui ne me paraissent pas très exacts.

Cette visibilité du travail a toujours été partielle. Aujourd'hui on sait que même dans les organisations tayloriennes il y avait des tas d'éléments du travail, comme la renormalisation ou l'pseudo-anticipation, qu'on ne voyait pas mais qui étaient présents. Nous vivons aujourd'hui une très forte accentuation de ce phénomène, avec les nouvelles manières de produire et de travailler, et je crois que cela va poser des problèmes majeurs pour les rapports entre travail et vie sociale.

Dans ce contexte, ce qu'on peut appeler le déclin relatif du taylorisme, avec les contre-tendances existantes, peut se repérer par le déclin du travail immédiat, c'est-à-dire la rupture de proportionnalité entre un rythme machine et un rythme humain d'activité. Sur une chaîne les deux sont couplés. Si vous augmentez la cadence, vous augmentez la gestuelle. Et je pense qu'il y a une tendance relativement irréversible à ce que les situations de travail immédiat diminuent, avec une montée des services qui concernent désormais facilement les deux tiers de la population active.

Si vous me demandez ce que c'est que les services, je vous dirais que c'est tout et n'importe quoi. Et c'est ça le problème. Quand on est dans le secteur dit secondaire on voit à peu près ce dont il s'agit. Mais quand on dit que maintenant le travail sera dans les services, on ne voit plus rien. On voit une telle diversité qu'on ne sait plus très bien ce que va être le travail. Qu'est-ce que c'est que le travail d'une secrétaire, par exemple ? Et il y a des services qui sont plus ou moins re-taylorisés. On parle aujourd'hui de "serduction", pour dire que la frontière tend à s'estomper entre la production et les services. Le travail de production se ramène souvent à gérer des équipes, des stocks, des flux, et cela ressemble beaucoup à des activités de service. Et puis il y a des interfaces comme la

logistique dont on ne sait pas très bien si c'est dans la production ou dans les services. C'est une tendance assez lourde et, je pense, assez irréversible.

Certains ont dit, et je crois que c'est juste, que ce qui est irréversible c'est la perte progressive de ce qu'on appelait la règle des trois unités : unité de temps, de lieu et d'objet, comme dans la tragédie classique. Autrefois on avait un contrat de travail définissant un lieu, un temps et un objet de travail relativement précis. Pour le droit du travail c'était plus simple. Aujourd'hui, manifestement, il y a une tendance à la perte de cette unité, aussi bien sur le temps que sur le lieu de travail. Dans une usine, gérer des installations, même dans la production manufacturière, cela implique de circuler, et cela ne permet plus de rester toujours à la même place. *A fortiori* dans les services, comme pour la maintenance ou les VRP. Je pense que toutes les professions aujourd'hui, dans la diversité des partenaires et des installations (avec l'ordinateur, le fax, le mail, etc.) sont marquées par cette diversification des manières de faire.

Il y a également une transformation du corps au travail (et je ne parle pas du travail matériel). Le corps est profondément et toujours mobilisé, mais sous des formes différentes. Ce n'est plus le corps qu'on voit répéter des gestes avec une certaine forme d'usure, voire de mutilation. C'est un corps qui a des airs de pertinence, de vigilance, d'attention différents, qui a à mémoriser, à synthétiser, à prendre des repères. Mais il est tout aussi profondément requis sur le terrain du travail.

Le défi qui est donné au travail c'est qu'il y a une ouverture des espaces, à tous les sens du terme, dans les situations de travail à venir. Il y a une ouverture du temps, qui est liée à l'ouverture des espaces, espaces au sens économique, avec la mondialisation, au sens topographique, avec les centres d'appel, etc. C'est toute la question des réseaux. Cela pose aussi une question juridique. Récemment dans *Le Monde*, des ingénieurs se demandaient : " Quel est mon patron ? ". Qu'est-ce que c'est encore que l'entreprise, avec tous les systèmes d'extériorisation, de sous-traitance, de *joint venture* ? Il y a une délocalisation territoriale, une déterritorialisation à la fois topographique et juridique, qui fait que quand les employés d'AOM et d'Air Liberté se sentent menacés ils se demandent d'abord où ils vont avoir à défiler ! Avec qui négocier, à quel niveau, ce sont des questions nouvelles qui se posent.

Il me semble qu'il y a deux évolutions problématiques qui sont posées par ces irréversibilités tendanciennes, qui sont bien entendu très inégales selon les situations, mais qui à mon avis vont marquer le travail à venir.

La première c'est que l'activité-travail devient de plus en plus énigmatique. Son invisibilisation est croissante. Ce que j'ai appelé le dramatique usage de soi dans le travail, avec cette croissance des services, cette disparition de la règle des unités, devient de plus en plus difficile à définir. On sait de moins en moins ce qu'on fait quand on travaille, ce qui fait problème, ce qui fait enjeu dans le travail.

Et cela fait système avec un autre aspect qui est lié aussi à cette ouverture des espaces : c'est la déconnexion croissante entre les lieux de travail, les lieux de gouvernement du travail et les lieux d'allocation des ressources du travail. Quand vous travailler maintenant dans une entreprise, les cadres qui organisent votre travail sont (c'est le cas du télé-travail ou du travail en réseau) de moins en moins sur votre dos, ils savent de moins en moins ce que vous avez à faire, comment vous le faites, comment vous vous y prenez pour réaliser les objectifs sur lesquels vous serez jugé. On ne se demandera plus comment vous allez atteindre vos objectifs, on ne le sait plus, on ne veut plus le savoir, mais vous avez à atteindre ces objectifs. Comme celui qui gouverne votre travail est de plus en plus loin de votre travail lui-même et que ce travail est de plus en plus invisible, cela pose un problème pour savoir comment gouverner ce travail.

Mais en même temps il y a tout le problème de la mondialisation et de ce qu'on appelle la gouvernance d'entreprise, du poids par exemple des fonds de pension sur les stratégies économiques et financières. Ceux qui vont allouer des ressources et qui vont donner les objectifs peuvent dire que ces objectifs peuvent être atteints avec tant de main d'œuvre et qu'on peut faire moins. Et ceux-là sont encore plus loin du travail réel. C'est eux qui allouent des ressources que les encadrements intermédiaires vont avoir à gérer. Éventuellement, avec une masse salariale inférieure il va falloir payer des pots qui ont été cassés ailleurs.

Ces irréversibilités tendanciennes créent des situations de crise et de contradiction. Vous avez d'une part l'invisibilité croissante du travail compte tenu de ces évolutions et d'autre part la déconnexion croissante des lieux où on décide économiquement sur le travail d'avec des lieux où l'on travaille, et quand vous combinez les deux, cela produit des configurations de crise qui sont très présentes aujourd'hui un peu partout. C'est toute la question, très sensible aujourd'hui, de la reconnaissance du travail. Qui reconnaît quoi ? Compte tenu de cet éloignement de ceux qui vont avoir à affecter des ressources et de ceux qui vont avoir à évaluer le travail par rapport au travail lui-même (qui lui-même est peu visible), qui reconnaît quoi ? Comment approcher ce qui est de plus en plus impalpable ? Et je crois que c'est un problème majeur à traiter comme tel.

Et plus particulièrement le problème de l'intensification du travail. Avec notamment la réduction du temps de travail — mesure qui a des aspects très positifs, mais comment va-t-on traiter la réduction du temps de travail sans s'être demandé ce qu'il y a dans le travail ? Comme le travail est de plus en plus invisible il y a toute raison que cela se fasse en disant qu'on peut faire mieux et qu'on peut se réorganiser, ce qui est vrai, mais parfois on essaye de

réorganiser quelque chose qu'on ne connaît pas. Quand on montait la cadence d'une chaîne, il n'y avait pas de problème : on voyait, on savait, et même si cela se faisait de manière insensible, très vite les gens le sentaient dans leur corps. Mais quand vous-même vous n'êtes pas capable de dire quels arbitrages vous faites pour renseigner telle personne sur tel ou tel dossier, comment allez-vous mener le débat social pour la réduction du temps de travail ?

Autre contradiction : en apparence, au niveau macro le rôle de l'État. Henri Sterdyniak a dit qu'avec la mondialisation l'État finalement ne domine plus la richesse qu'il territorialisait sur son territoire. Il n'a plus les moyens de sa politique. C'est vrai. Mais en même temps, il doit baisser les salaires pour attirer les capitaux. Et en même temps aussi on lui demande de s'occuper des exclus, de maintenir des infrastructures et d'être fort pour éviter que la société ne se délite et que les mécanismes de la mondialisation ne puissent plus fonctionner. Peu ou prou cela renvoie au travail, cela renvoie à tous ces débats de valeurs non visibles dans le travail.

On voyait très bien au milieu du siècle précédent que l'État avait un rôle à jouer dans le problème du travail des enfants. Les dégâts que cela produisait dans l'état sanitaire de la population étaient visibles. Aujourd'hui, dans le travail lui-même, on a besoin du respect d'un certain nombre de ces valeurs que j'appelle des valeurs sans dimensions (par rapport aux valeurs quantitatives qui sont celles qui sont sanctionnées par le marché), qui sont des valeurs de bien commun, de santé, d'éducation, de culture, de solidarité. On ne peut pas travailler sans cela. Donc derrière les revendications il faut qu'il y ait un organisme pour que tout cela soit garanti quelque part, sinon c'est le travail lui-même qui va se déliter.

Je citerai juste une phrase d'un livre de Pierre Vaysse qui s'appelle *Mondialisation, ville et territoire*, qui dit : " L'appel au décrochage, l'imputation des ouvriers et des salariés en général dans la qualité et la coopération productive, a plus de chances d'être entendu dans une société solidaire et ouverte que dans une société de castes et d'inégalités ". Soit donc, dans un État autoritaire qui favorise les castes et les inégalités, il ne faut pas demander en même temps aux travailleurs, là où ils sont dans le lieu de travail (compte tenu que tout cela va marquer leurs débats dans ce que j'appelle les débats de normes), d'être innovants, coopérants et productifs.

Je crois profondément qu'aucun travail n'est possible comme pure et simple transaction marchande. Cela ne suffit pas. Certains ont dit : l'entreprise est un nœud de transactions. Il y a de cela, c'est vrai, mais cela ne suffit pas et on ne pourra pas nouer des coopérations uniquement par des termes de marché.

#### 4. Et voici ma dernière partie. Elle est assez courte. Elle s'appelle " Tendances et contre-tendances ".

Il y a progression de la mondialisation, de la déterritorialisation, de l'invisibilité croissante de la peine industrielle des hommes et des femmes au travail. Ce sont des tendances fortes, largement irréversibles. En soi ce n'est pas nécessairement un mal. Mais je viens de suggérer que c'est une matrice de crises, de violences et d'insatisfactions profondes. L'avenir est donc fait par là de problèmes cruciaux.

Mais je pense cependant que le constat serait unilatéral si l'on n'évoquait pas en même temps les contre-tendances dont je viens aussi d'évoquer la matrice. Aucun travail efficace, aucun usage de soi productif, aucune création de valeur, n'est possible sans que dans le cadre même des évaluations marchandes, ou abstraites, n'opèrent ce que j'appelle des valeurs sans dimensions, c'est-à-dire, comme j'ai dit, la santé, le bien commun. L'exemple des glissements de fonctions, l'exemple de ces synergies créées dans le travail, ce ne sont pas des transactions marchandes. Les gens les font en fonction de valeurs en partage. Il y a là d'autres valeurs en jeu, et ce sont elles qui rendent tout possible, y compris la sécurité et l'efficacité économiques de l'entreprise. Aucun avenir du travail ne pourra éliminer cette dimension du travail.

D'où un certain nombre de contre-tendances. Je parlais tout à l'heure de l'État, je n'y reviens pas faute de temps. Je vois une autre contre-tendance, entre le global et le local. Les grandes entreprises, un peu cannibales dans le cadre de la mondialisation, sont aujourd'hui interpellées par les salariés (qui sont aussi des résidents, des citoyens) pour leur politique d'implantation territoriale. Dans le contexte de la mondialisation des activités, on s'implante mais on lamine tout et on ne s'inquiète pas du respect d'un certain nombre d'équilibres. Les populations, les collectivités, les élus concernés, manifestent une attention nouvelle à ces pratiques en ce qu'elles s'opposent et ignorent le développement durable de l'emploi, la protection de l'environnement. Et ça ce sont des valeurs sans dimensions, ce ne sont pas des valeurs marchandes. Or elles vont pourtant jouer dans le développement des processus économiques. D'ailleurs on voit aujourd'hui l'extrême importance politique des enjeux territoriaux du pouvoir.

La temporalité marchande, de plus en plus volatile (voir la bourse) se voit opposer une temporalité d'un tout autre ordre qui est celle du refus du " après moi le déluge ". Ce qu'on pourrait appeler la temporalité écologique, où il faut penser le milieu de vie à une toute autre échelle de temps, hors toute sanction qualitative. Voir par exemple au niveau macroscopique le protocole de Kyoto et ce que cela provoque dans les relations internationales. Voir plus précisément la production " bio ", la critique du productivisme destructif. Et tout cela marque le travail lui-même.

La mondialisation économique se voit opposer comme contre-tendance l'anti-mondialisation qui devient elle-même mondialisée. Et dans certains cas, c'est explicitement autour de conflits très nettement situés entre les valeurs marchandes et les valeurs sans dimensions que se nouent les contre-tendances. Par exemple aujourd'hui, les

soupons sur les marques. Les marques doivent éviter d'être connotées négativement par le fait qu'elles fouleraient aux pieds un certain nombre de valeurs qui sont totalement non marchandes. Il y a aujourd'hui des entreprises qui se disent "éthiques", il y a même des "fonds éthiques". Et il y a des sociétés spécialisées dans le placement des fonds éthiques. On en pensera ce qu'on voudra, on y dénoncera toutes les contradictions qu'on voudra, mais cela prouve bien que dans le travail interviennent des valeurs que j'appelle sans dimensions parce qu'il n'y a pas d'échelle pour les mesurer.

Il y a encore le poids de l'associatif, de l'économie solidaire, du non lucratif, et je pense que c'est intéressant, même si cela ne pèse pas beaucoup, même s'il faut éviter de se faire des illusions avec ça. C'est quand même un jeu intéressant avec la capacité de réer des relations sociales indépendamment de toutes sanctions par des valeurs marchandes, c'est-à-dire un fonctionnement selon les valeurs d'usage et non pas selon les valeurs marchandes. Cela permet de penser dans quelles mesures une sorte de déplacement du curseur est faisable entre un monde qui fonctionnerait uniquement au marchand et un monde qui fonctionnerait — qui fonctionne déjà — à d'autres valeurs.

Aussi bien donc, les débats sur les normes immanents au travail alimentent la vie sociale et réciproquement, et je pense que les tendances lourdes actuelles que l'on a évoquées sont incapables d'introduire dans le travail lui-même ce qui le rend efficient et le fait en permanence échapper à ses tendances. Donc je crois que l'activité industrielle, dans son énigme et sa complexité réclame toujours son dû.

Trois minutes de conclusion. Cette manière de voir les choses a sans doute des avantages. Elle nous dit que le pire n'est jamais sûr. C'est déjà ça. Elle nous dit que des contre-tendances agissent toujours contre les excès des grandes tendances. Ça j'y crois. Deuxième avantage : elle remet à sa place cette manière de voir des prophètes, qui se font des parts de marché en rendant inutile l'avis de leurs semblables puisqu'ils l'ont déjà vécu en pensée à leur place. Le prophétisme c'est ça.

Est-ce que cela doit nous satisfaire ? De mon point de vue, pas du tout. Pour plusieurs raisons.

La première parce que ces confrontations de tendances et de contre-tendances produisent de l'équilibre instable, qui n'est maîtrisé par personne, qui génère misère, violences et inégalités sur toute la planète. Et si tout le monde, par le biais de l'activité de ce que j'ai appelé les dramatiques, fabrique de l'histoire (c'est la deuxième anticipation), aucune démarche un peu universelle aujourd'hui n'est capable de maîtriser le processus historique.

La deuxième raison c'est que l'on constate que dans toutes ces contre-tendances il y a un émiettement, une singularisation problématique. Je pense qu'il serait beaucoup trop simple d'imputer tout le négatif aux grandes tendances lourdes, marchandes et mondialisantes, qui peuvent aussi avoir du positif ; et tout le positif aux contre-tendances qui peuvent aussi se cristalliser dans une sorte de comportement consumériste jusqu'au-boutiste : " je fais valoir mes droits sur tel environnement, sur le respect de telle ou telle chose et puis je ne m'inquiète pas de la compatibilité de mes objectifs avec ceux des autres ".

Il y a un problème de retour à un certain sens de l'universel, mais dans le respect des histoires et des patrimoines qui sont produits par l'activité humaine. Donner visibilité aux dramatiques de l'activité humaine de travail (qui ont toujours été aux prises avec l'ici et le maintenant de l'histoire) c'est contribuer à changer notre regard sur notre semblable, c'est rencontrer l'universel, c'est une manière de mettre en débat les valeurs du bien commun en prenant néanmoins en compte la construction de biens communs, qui sont toujours localement créés, mais qui sont un peu en pénombre, notamment dans l'activité industrielle.

Il est clair que là-dessus l'essentiel reste à faire et à inventer.

**Raymond Dupuy** - Je représente ici un groupe de travail, et nous nous retrouvons tout à fait dans les propos que vous venez de tenir, et notamment dans la notion d'histoire que vous évoquez dans la deuxième anticipation. Depuis longtemps, Touraine, le sociologue, a soulevé cette question de l'organisation. Nous-mêmes, dans notre groupe de travail, nous ré-évoquons cette question à travers les processus de personnalisation. Nous ne disons rien d'autre, quand on parle de personnalisation : l'individu résiste à la structure prévue et se construit à travers cette résistance, et donc travaille. La personnalisation au travail, pour nous, c'est ça.

Une deuxième remarque est à propos de la notion de projet, donc plus largement d'anticipation. Il me semble qu'il y a là véritablement un changement important qui s'opère par rapport à ce que vous avez évoqué de la gouvernance taylorienne par exemple. Effectivement, la prévisibilité du devenir de l'organisation c'était quand même le maître-mot, la logique fondamentale, du taylorisme.

Le rapport à l'incertitude, pour prendre un autre terme que celui que vous avez évoqué, je crois qu'il se pose toujours, bien évidemment.

Par contre, on se trouve à l'heure actuelle avec un phénomène sur lequel, peut-être, vous avez moins insisté, qui est l'accélération de la nécessité pour les sujets de passer dans cette deuxième anticipation. Bien sûr, la résistance des ouvriers aux cadres structurés a toujours existé, individuellement ou collectivement. Mais le problème en ce moment c'est que l'incertitude se traduit par une invisibilisation du travail accélérée. C'est ce processus

d'accélération auquel on doit réagir, et pas tellement, à la limite, à la problématique de l'incertitude, qui a toujours existé.

Là-dessus, je crois qu'on se retrouve, en tous cas en psychologie, avec une espèce de paradoxe. On se dit qu'anticiper dans le registre de la deuxième anticipation dont vous avez parlé, cela va de plus en plus nécessiter de la clarification dans la première. Parce qu'on ne peut pas se projeter, on ne peut pas inventer, on ne peut pas, comme l'artiste, improviser, sans un minimum de base. Or je crois que c'est aussi là-dessus qu'il y a un problème d'organisation à l'heure actuelle — ce que vous évoquiez en termes de “ comment organiser le travail dès l'instant où on ne le comprendrait même plus ? ”.

Il me semble que là on a un nouveau problème qui se pose : quel rapport entre la première et la deuxième anticipation ? Il ne s'agit plus de les opposer l'une à l'autre, mais, d'un simple point de vue psychologique, il est absolument impossible de prendre des risques, puisque vous avez parlé de cela, dans l'innovation, dans la création de nouvelles procédures, dans l'élaboration d'un nouveau sens au travail, dans la renormalisation en commun, sans avoir *a minima* une structure à partir de laquelle on peut dire par exemple “ non ”. Si cette structure n'est pas un minimum définie, je ne sais pas comment on va faire. Et donc on a ce double travail à faire, de reconnaissance de la deuxième anticipation et de renforcement de la définition des règles minimales du travail collectif. En dépassant l'utopie (là je suis bien d'accord) selon laquelle définir ces structures ce serait prévoir, ce serait définir de manière relativement sûre, par exemple les compétences nécessaires et requises, etc, etc.

Voilà, ce sont les deux points que j'ai relevé dans votre exposé.

**Marie-Laure Morin** - Il y a plusieurs points qui m'ont interrogée, dans l'intervention d'Yves Schwarz, autour de ces deux anticipations. Vous avez aussi indiqué que les interventions avaient traité les règles et les normes, c'est-à-dire le travail comme statut normé donnant accès à un emploi dans le sens où l'utilisent les juristes, tandis vous vous êtes attaché plus à l'activité de la personne au travail.

Autour de ça, moi, j'ai deux réflexions juridiques importantes. La première, vous l'avez dit, et c'est absolument vrai pour le juriste aussi, le travail est indissociable de la personne. Or la personne est libre, le corps humain est indisponible et on ne peut pas dissocier le travail de la personne. Ce qui pose aux juristes une question redoutable : comment peut-on louer ou vendre son travail si on ne peut pas louer ou vendre sa personne ? C'est une interrogation fondamentale. D'autant plus que quand on regarde un peu les choses historiquement, on s'aperçoit aussi que c'est lorsqu'on a inventé les techniques juridiques qui permettaient de contracter sur son travail, qu'on a aussi donné la liberté aux gens. En droit romain, le passage de l'esclave à la situation d'affranchi se fait par un contrat sur son propre travail. Et c'est donc quand le travail est dissocié de la personne et devient objet de contrat qu'on peut s'affranchir. Il y a là une réalité tout à fait fondamentale, qu'on retrouve d'ailleurs à plusieurs époques de l'histoire. Ce lien entre le travail et le corps, ce que vous appelez l'énigme du travail, est quelque d'inscrit dans le droit du travail qui tourne en permanence autour de cette contradiction.

Deuxième chose que je voudrais dire : du point de vue juridique, qu'est-ce que le travail par rapport à une activité de loisir ? Pas forcément le travail marchand, pas forcément le travail salarié, mais quelque chose qui apparaît comme un travail. Alain Supiot dit que le travail est toujours dans un rapport d'obligation. Autrement dit, même dans le travail familial, dans le travail à la maison, juridiquement, il y a une obligation d'entretien. Et on pourrait multiplier les exemples de cette nature. Dire que le travail s'inscrit dans une obligation, cela veut bien dire qu'il y a une norme quelque part qui donne au travail son statut de travail. Le travail n'existe pas comme ça. Il existe dans des relations aux autres qui sont normées, et en particulier par le droit.

Là-dessus je voudrais peut-être faire une troisième réflexion. Au fond, on a une vision des normes juridiques surtout comme étant des normes obligatoires, des contraintes qui modèlent les comportements. Je crois qu'on peut avoir une autre vision du droit, en disant que les règles de droit sont des règles *pour l'action*, des instruments *pour l'action*. Nous agissons et nous essayons de faire des anticipations sur ce qui peut advenir dans notre façon d'agir *parce qu'il y a un certain nombre règles qui nous permettent de faire ces anticipations*. Avant d'être un moyen de sanction, la règle est d'abord ça. Et ensuite seulement elle permet de régler un certain nombre de litiges. Mais là aussi c'est un instrument pour l'action. Quiconque a une expérience du contentieux sait que dans un procès on discute le sens de la règle. On ne commence pas par dire “ c'est permis ” ou “ c'est défendu ” : on discute le sens, on discute des actions qui ont été faites avant de trouver une solution.

Dans tout ce que vous avez dit, dans le rapport entre les sciences ou les normes sur le travail, et le travail lui-même, il y a effectivement cette dialectique entre la règle comme instrument pour l'action et l'action elle-même. Et c'est là-dedans que se construit une partie de l'histoire. Et quand on essaye aujourd'hui de réfléchir aux transformations du droit du travail, on voit bien que ce sont les transformations du travail lui-même qui ont nourri toute une série de débats, dont des débats juridiques, à travers des contentieux, à travers des modifications de lois, à travers la doctrine, etc, à travers tout un travail d'argumentation qui ensuite aboutit à de nouvelles lois et à de nouveaux modèles. Et le débat juridique qui se crée à ce moment-là n'est pas simplement un débat instrumental du

bon réglage économique. Je pense aux multiples incitations à la réduction du temps de travail où on ajoute une exonération de charge par-ci et une exonération de charge par-là. Ce n'est pas ça le droit. Le débat juridique dans ce qu'il a d'intéressant peut se faire à travers des exonérations de charges, mais c'est fondamentalement un débat de valeurs et un débat de modèles.

Donc je crois qu'il faut lire le travail à travers l'activité humaine, à travers la façon dont les gens l'ont vécue, mais il faut aussi le vivre à travers l'ensemble de réseaux d'obligations et de normes parce que ceux-ci traduisent la réalité du travail.

À partir de là, je voudrais revenir sur deux ou trois points. Vous évoquiez le fait que les relations de travail sont dans un océan d'incertitude, encore plus aujourd'hui qu'hier. Par la façon dont il est valorisé, dont il est payé, dont il s'inscrit dans des rapports économiques eux-mêmes incertains. Je crois qu'un des débats très importants que nous avons aujourd'hui sur le travail, par rapport à la conception taylorienne, c'est qu'on a une modification de ce qu'on peut appeler la convention de partage de risques. Qui prend le risque de quoi ? Qui prend le risque économique, le risque santé ? Et je pense qu'on a une redéfinition très importante de la façon dont les risques se répartissent autour de la réalisation du travail. Le travail s'inscrit dans une relation à l'autre, dans une relation d'obligation qui s'inscrit dans l'histoire, dans la vie, et dans cette relation il y a des incertitudes et il faut savoir comment on les répartit.

Il y a là des choses très importantes qui sont en train de se jouer. L'objet du travail est de plus en plus difficile à matérialiser, il est de plus en plus incertain. Et on retrouve des formes de définition du travail qui sont dans certains cas des formes assez anciennes, où le travail n'est pas défini par le produit ou par le temps passé mais par son objet, par le service qui est réalisé. Je pense aux anciens ouvriers de métier, ce que le code civil appelait "le louage d'ouvrage", on pense à l'artisan à son ouvrage, ou à l'artiste qui crée son œuvre, à l'écrivain, etc. On est en train de retrouver ces formes-là.

Il y a en même temps une autre exigence. Si le travail est dans une relation d'obligation, si sa définition est plus incertaine, s'il faut répartir les risques, il y a bien un moment où il faut borner les choses. On ne peut pas définir le travail complètement de façon extensive, car à ce moment-là la subordination est illimitée. Que ce soit des limites au travail du salarié par rapport à son patron, que ce soit des limites au travail du sous-traitant par rapport au donneur d'ordre, ou d'un franchisé par rapport à une société de franchise, si vous n'arrivez pas à mettre des limites, alors à ce moment-là on retourne vers des situations d'esclavage. On a un défi juridique qui est très important. Il faut arriver à borner, à trouver les bons critères d'évaluation et de bornes du travail pour arriver à fixer ces rapports d'obligation dont on parlait.

Enfin une dernière réflexion. Vous disiez que le travail n'est pas simplement une valeur marchande. Il est inhérent à la personne, c'est un outil personnel, il s'inscrit dans des relations, donc il a des valeurs collectives évidentes et il a besoin de garanties. Mais il ne faudrait pas ici parler de l'État : il faudrait parler des différents acteurs de l'État. Ils sont multiples et aujourd'hui on a un problème d'identification du lieu de la garantie. Est-ce que c'est la loi, est-ce que ce sont les acteurs territoriaux ? Il y a des évolutions assez nettes là-dessus. En matière de relation collectives du travail, un certain nombre d'anciens lieux de régulation collective (je pense aux branches) sont en train de s'affaiblir au profit de régulations territoriales, de réseaux territoriaux d'entreprises, au profit du travail dans un établissement sur un site donné. On retrouve ces vieilles notions de la fin du XIXe siècle qu'on avait oubliées. La première législation industrielle s'adressait aux établissements et pas aux entreprises. La notion d'entreprise est très récente. On prenait le travail comme un travail concret là où il était, dans un établissement, dans un lieu donné. Et on redécouvre aujourd'hui que pour les gens le marché du travail c'est leur marché local, c'est leur travail concret, et que c'est peut-être à ce lieu-là qu'il faut arriver à ramener un certain nombre de débats et de garanties. On voit bien qu'en matière de formation professionnelle, d'obligation de reclassement, pour toute une série de nouvelles règles qui s'élaborent autour de l'emploi et du travail concret et des personnes, on retrouve un sens beaucoup plus territorial. Il y aura encore beaucoup de chemin à faire, on n'y est pas encore, mais on voit qu'il y a des tendances. Je ne sais pas si ce sont des contre-tendances comme vous avez dit, mais c'est une définition collective de nouveau lieu de garantie de ces bornes nécessaires au travail.

**Jens Thoemmes** - Mes prédécesseurs ont déjà dit des choses que je n'aurais pas pu mieux formuler. Je ne reviens pas sur la question de l'activité et sur la question des normes. Je reviendrai juste sur les trois points de la conclusion : le pire n'est jamais sûr, la prophétie et les contre-tendances.

Sur ces points je me suis senti un peu interpellé. Dans d'autres exposés on m'a reproché d'être pessimiste sur l'avenir du temps de travail. J'avais essayé de défendre une thèse sur ce sujet qui montrait que, par des données empiriques, des accords d'entreprises, issus des décideurs qui décident pour les autres, certaines normes de protection semblaient s'affaiblir par le développement de la flexibilité. Quand on reprend la question de la flexibilité temporelle, on peut en voir les effets négatifs un peu partout. Mais là aussi, on trouve tout de suite le pessimisme, la dégradation des conditions de travail, mais en même temps des aspects positifs, avec en particulier des retombées pour la question de l'emploi. Là on a bien un échange entre la dégradation des conditions de travail et la création de

nouvelles solidarités. Quand vous avez parlé des nouvelles résistances qui apparaissent dans certaines grandes entreprises aujourd'hui, c'est bien là aussi l'apparition de nouvelles solidarités, qui se font parfois dans la douleur, mais qui indiquent en même temps que tout ne va toujours empirer.

Je suis bien d'accord pour dire qu'on ne peut pas tenir des prophéties sur ces questions-là, mais il me semble quand même que pour le temps de travail, on est face à des marchandages et que là il y a bien des valeurs sans dimensions, qui ne sont pas des valeurs marchandes, la santé par exemple, qui sont objet de l'échange. Il y a donc vraiment parfois à choisir : est-ce qu'on va laisser des personnes au chômage ou est-ce qu'on accepte des sacrifices en termes de flexibilité ou de réduction de salaire ? C'est une question de défensive, une question qui peut être économiquement rationnelle : va-t-on empêcher le licenciement de dix mille personnes ou va-t-on faire un sacrifice sur le salaire. Là, l'avenir du travail est une question politique.

Sur les contre-tendances, je parlais de la construction des nouvelles solidarités, qui peuvent quand même déboucher sur de nouvelles choses : peut-être, on peut l'espérer, sur une meilleure coopération européenne ou internationale des entreprises par rapport à la question de l'emploi. Mais ce qu'on voit aussi dans les entreprises, avec l'augmentation des contraintes, la volonté des individus de contrôler davantage leur emploi du temps. Il me semble que c'est une tendance irréversible. Auparavant on discutait même pas des prérogatives de l'employeur pour fixer le temps de travail, tandis qu'aujourd'hui, même si on critique les accords, il y a quand même l'occasion de discuter.

Je dirais donc, pour ces tendances et contre-tendances, qu'on a toutes ces réactions, mais que sur des questions d'intensification, sur des questions de danger pour la santé ou d'incompatibilité des temps sociaux, on est dans une phase de réduction de la durée du travail et qu'un certain nombre de problèmes ne sont pas résolus.

**Jean-Claude Guiraud** - J'aimerais bien partager votre optimisme ! Ce qui reste quand même de l'ordre du visible pour le médecin que je suis, ce sont les atteintes au corps et à la tête. La dernière enquête INSERM redit que l'inégalité d'espérance de vie n'a pas diminué depuis dix ans. Dis-moi quel métier tu fais et je te dirai quelle durée de vie tu auras. Cette inégalité majeure reste vraie. Les médecins ne sont pas des prophètes, mais des huissiers constatant encore aujourd'hui les dégâts sur la santé. Tout à l'heure vous avez évoqués les aspects négatifs que l'on devait quand même repérer dans la RTT, et il est bien vrai que pour ce que nous constatons dans les entreprises la RTT se fait aux dépens de ce qui est considéré comme improductif, avec intensification des tâches.

Ce qui me paraît important c'est que travail et santé c'est ce qui va toucher la personne humaine dans ce qu'elle a de plus intime, sa santé et son capital-vie à préserver. Et là-dessus on a encore, me semble-t-il, des actions à mener. Ce qui est très invisible c'est la façon dont on a occulté dans ce pays le débat sur la santé au travail. Qui sait dans cette salle que la semaine prochaine, dans le cadre de la loi sur la protection sociale, on a glissé en catimini cinq amendements sur la médecine du travail ? Personne n'en a parlé, personne n'en parlera. On occulte complètement les conséquences sur la santé des gens au travail. Ce débat n'a pas lieu et n'aura pas lieu, malheureusement, parce que cela va passer dans la clandestinité la semaine prochaine. Et les députés vont voter une non-réforme.

Je conserve votre optimisme en considérant que ce qui fera avancer les choses, c'est ce que vous avez évoqué : la capacité de résistance qu'ont les gens pour ne pas trop se laisser anéantir par le travail.

## Débat

**Une auditrice** - Une question sur l'usage du corps. Vous dites qu'il y a de nouvelles formes de compétences qui se mettent en place, de nouveaux repères, des styles de mémorisation qui sont exagérés. Vous dites qu'au début du siècle on voit bien les dégâts sur le corps, on voit bien les contraintes et les limites du corps. Dans l'avenir, sans prophétiser, quels seront les nouveaux usages du corps dans une société de l'information et de l'innovation ?

**Yves Schwarz** - Le corps au travail, c'est une évolution tendancielle. Il n'y a pas un corps au travail du travail traditionnel, par exemple l'ouvrier et la machine, l'agriculteur et la terre, et puis maintenant un travail qui serait totalement différent. Il n'y a pas de discontinuité, il n'y a pas de rupture, pas de mutation. Il y a des inflexions sensibles. J'aurais tendance à reprendre ce que j'ai dit. Il y a un rapport du corps au travail lorsque le travail est visible, séquencé, relativement normé. Par exemple il y a des gestes là où il y a des rapports avec la matière, de l'outillage. N'appelons pas ça un travail manuel. Aujourd'hui on sait qu'il n'y a pas de travail manuel, que tout

travail est intellectuel. Il y a des formes de virtuosité et d'épuisement ou de fatigue possibles que vous avez évoqué à juste titre, parce que cela existe toujours, et qui auraient sans doute tendance à s'atténuer.

Mais les dimensions de synthèse, de vigilance, qui existaient dans toutes les formes de travail, vont tendre à devenir nocives et peut-être parfois critiques. Il y a deux raisons qui se conjuguent. Avec la croissance des services, il y a une dimension de face à face dans le travail qui a tendance à augmenter sensiblement. Cela peut aussi être un face à face avec son ordinateur, très souvent. Dans la mesure où le rapport avec des usagés devient de plus en plus important et sans doute aura tendance à croître, il y a une attention, une forme de disponibilité, de gestion de soi-même, un travail de la posture, de la voix, qui prennent de l'importance, pour nouer un contact qui puisse être éventuellement efficace, avec la difficulté que chaque personne nouvelle est une histoire à recommencer. C'est là le corps-soi qui est entièrement mobilisé, et ce sont des formes de tension que vous connaissez bien, quand il y a à gérer des attentes du public, à traiter mille questions à la fois. Tout ça crée un encombrement global qui ne procure pas le même type de fatigue, par exemple, que celle de l'ouvrier taylorien, mais qui est indiscutable. La gestion du face à face implique toutes les dimensions des ressources de la personne.

Et puis l'environnement technico-social et humain change, et il y a toujours des choses à mettre en mémoire réactive au bon moment. Même dans des situations d'usine classique où il y a à gérer une installation, il faut être attentif à mille choses en même temps, aussi qu'à de petites choses concernant les ensembles de machines, de petits dysfonctionnements que vous avez à interpréter. Et dans le même temps vous avez à interpréter aussi les réactions de tel ou tel collègue, un signe qui vous dit qu'il y a une panne qui va se produire, etc. Et là aussi ce sont toutes les capacités, le système nerveux, les choix de valeurs, les rapports avec les autres, qui sont mobilisés. Cette mobilisation des ressources du corps-personne va probablement croître et le problème c'est que c'est ça qui est le plus impalpable et donc le plus difficile à évaluer, à juger et à voir jusqu'où c'est générateur de maux divers.

Je ne peux pas en dire plus, mais il y a certainement une inflexion conséquente.

**Raymond Dupuy** - Il me semble que l'un des enjeux actuels à propos du corps, c'est une prise de risques nouvelle. Le corps est convoqué à une plus grande visibilité. Là où on pouvait se cacher de multiples manières, derrière les bouquins quand il y avait des ronds-de-cuir, derrière la blouse grise ou autres symboles, notre fonctionnement social appelle une plus grande visibilité, appelle à plus de risques de communication, à plus de risques d'affirmation de soi. Or ça, si on admet cette tendance, ce n'est pas du tout évident. Le mouvement taylorien a précisément désappris cela aux gens : il fallait plutôt rester en dedans, se contraindre, se cacher, avoir la tête au même niveau que les autres. Le mouvement qui s'engage à l'heure actuelle est immédiatement le contraire. Presque sans transition on nous demande maintenant de nous présenter, d'être inventifs ; et puis, avec la télévision, d'être beaux, de savoir parler, très vite, dans toute situation, faire valoir son travail à l'interlocuteur dans un échange, etc. Il me semble donc que le corps est convoqué à toutes ces injonctions.

Mais si on parle un peu en termes psychologiques, tout le monde n'a pas appris cela, tout le monde n'a pas été éduqué à cette présentation du corps. C'est pour certains extrêmement dangereux, extrêmement difficile. Et pourtant, l'un des critères à la fois implicite et presque reconnu d'évaluation de la compétence c'est ça. Est-ce qu'il sait se faire valoir au moment où il faut ? Est-ce qu'il sait entrer en communication ? Est-ce qu'il sait établir des transitions entre des logiques ou des discours complètement différents ? Il n'est compétent que s'il arrive à établir ses synergies-là.

Mais le corps, il faut qu'il suive là-dedans. Cela veut dire que le cadre de travail n'est pas forcément bien délimité. Le cadre hiérarchique est parfois très éloigné. Je reprends les exemples de tout à l'heure. Où donc va-t-on prendre les références pour pouvoir s'auto-apprécier ou se dire "j'ai le droit de parler", s'autoriser à parler, à créer, à prendre un certain pouvoir ? De plus en plus, on est poussés, invités, à trouver ces références dans l'environnement socio-affectif que jusqu'à présent on nous interdisait de mélanger avec le monde du travail. Le travailleur taylorien, c'est un élément du fonctionnement de l'organisation auquel Taylor dit très clairement : quand tu as passé la porte de l'entreprise tu n'es plus le citoyen untel, le père untel, l'amant untel. Or, en ce moment, ce qui se passe .... (*brève interruption dans l'enregistrement*) .... de la même manière qu'on est élégant au sport ou autre il faut l'être au travail. Mais il y a une autre injonction qui est de type socio-affectif. Il faut être à l'écoute de son subordonné ou de son supérieur, il faut être dans une intelligence de communication qui traduit aussi une certaine capacité, une certaine compétence, à l'écoute de l'autre, à la présence à l'autre, etc. Tous modèles que la télévision nous renvoie quotidiennement. Je ne parlerai pas de *loft story*, mais c'est une métaphore extraordinaire de ce à quoi est invité le corps au travail. Il faut se présenter dans n'importe quelle position pour y être évalué pour y être le meilleur. Avec la sanction. Il me semble que l'un des enjeux du corps au travail c'est ça. Le stress, il est là. C'est la peur de ne pas être beau, de ne pas savoir parler, de ne pas savoir faire valoir son propre travail.

On réclame de la reconnaissance d'autrui, mais je crois que le système est beaucoup complexe que ça. Ce qu'il nous demande c'est : donnez-vous d'abord de la valeur vous-même. Et alors là, on est dans des problématiques d'histoire personnelle très difficiles. Quelle place a-t-on eue dans sa propre fratrie, dans sa propre famille ? L'une

des définitions de la compétence à l'heure actuelle, c'est la capacité à gérer l'aléa. Mais encore faut-il qu'il y ait des trajectoires qui l'autorise, des médiations. Et là on retrouve la question du groupe, la question des soutiens sociaux ou collectifs plus ou moins organisés. Et je crois que l'une des contre-tendances c'est la réorganisation de ces médiations. Je ne suis pas sûr du tout qu'elles aient disparu. Elles sont en train, à mon avis, de se reformer. Les exemples de contre-tendances que vous donniez, la critique de la mondialisation, qui elle-même devient mondiale, sont des nouvelles formes d'apprentissage de nouvelles médiations.

C'est comme ça que je répondrais à la question du corps.

**Jean-Claude Guiraud** - Toujours à propos du corps, je ne sais pas si vous le savez, c'est une confiance, mais le corps, ça vieillit. Je ne suis pas prophète, je ne vous dis pas ce qui va se passer avec l'augmentation du temps de travail annoncé par rapport à la question des retraites, et par rapport à tout ce que l'on sait déjà aujourd'hui de l'usure du temps sur notre corps, du temps du travail qui est prévu pour la survie alimentaire. Cela annonce quelques réflexions. Et tout ça dans un monde du travail où, vous le savez bien, à trente ans on est encore trop jeune mais où à quarante ans on est un peu vieux ! J'en vois tous les jours dans mon boulot qui à cinquante ans me disent : si je pouvais partir à la retraite demain je partirais. Ils seraient prêts à vendre des années de vie pour partir d'un lieu où la reconnaissance de leur travail n'est pas faite. Il y a là des lendemains qui vont être un peu rudes.

**Un auditeur** - Il y a une dimension que l'on n'a peut-être pas suffisamment abordée dans ce cycle. Peut-être parce que cela pose des problèmes d'ordre politique qui sont plus difficiles à traiter. Ce sont les capacités de lutte des travailleurs. Est-ce qu'un des grands problèmes de l'orientation que prend le travail à l'heure actuelle n'est pas qu'il a mis en place des structures, des normes, des tendances (ou des contre-tendances), qui diluent en quelque sorte ou qui amoindrissent de façon alarmante les capacités de réaction des travailleurs aux conditions qui leur sont imposées ? Un phénomène comme celui de la flexibilité a une dimension de temps, dont on a parlé, mais aussi une dimension d'espace. Non seulement, dans les nouvelles entreprises, avec les nouvelles technologies, les travailleurs sont engagés de façon temporaires, mais en plus ils sont souvent amenés à changer de lieu de travail, à déménager.

Il y a par là une atomisation de l'une des valeurs essentielles du travail qui est l'intégration sociale. La solidarité entre les travailleurs, qui leur donne une force sociale, est en train d'être complètement diluée par les nouvelles formes et la nouvelle organisation du travail., de telle sorte que les travailleurs perdent toute force sociale pour réagir aux conditions qui leur sont imposées. Ce n'est pas encore toutes les formes de travail qui en sont là, c'est encore très prospectif, mais c'est à coup sûr très caractéristique de ce que l'on nous présente comme constituant l'avenir. On nous dit qu'il faudra changer tout le temps de profession, d'employeur, de lieu de travail, se recycler, ce qui ne laisse plus aucune possibilité de tisser des liens sociaux et d'organiser une action sociale d'opposition collective.

**Un auditeur** - Sur le même sujet, on peut se demander si la capacité de résistance des travailleurs n'est pas liée à la manière dont ils s'approprient le regard sur le travail. Est-ce qu'à un certain moment on n'est pas en tant que travailleur victime de conceptions passées qui empêchent de se saisir des occasions de faire bouger le système ? Rester sur des modèles de luttes des travailleurs d'il y a quarante ans empêche de prendre conscience des situations nouvelles.

**Yves Schwarz** - Il me semble que dans le mouvement post-68, quand il a fallu trouver autre chose puisqu'il y avait des problèmes majeurs de crise du travail, de perte de productivité dans les ensembles tayloriens, il a fallu sans doute à la fois trouver d'autres manières de travailler, mais aussi de casser, de triturer cette espèce de construction historique qui a eu un rôle si important, qui est la classe ouvrière avec sa conscience de classe qui supposait la conjonction dans des espaces concentrés de milliers de personnes qui se voyaient vivre ensemble, se voyaient exploiter ensemble, se voyaient trouver ensemble, même si ce n'était pas clair, des formes de recomposition collectives. Cela créait un ciment qui faisait une force structurante considérable. La délocalisation, le déclin de la formule concentrée de l'usine, la création d'équipes tout cela a certainement cassé les grands ensembles ouvriers. Les formes d'usure et de mutilation qu'on va connaître moins ont certainement cet aspect contradictoire de briser ce qui est une forme de résistance. Est-ce que c'est bon, est-ce que c'est mauvais ? Je crois que la façon de reprendre pied sur la maîtrise du travail c'est alors de se réapproprier ce qu'on est en train en permanence de créer individuellement et collectivement, parce que c'est ça qui donne matière à négociation dans les relations professionnelles. Sinon c'est vrai qu'on est en position difficile.

L'atomisation, à la fois fonctionnelle compte tenu des nouvelles manières de produire, mais en même temps comme manière de casser ces unités, on la voit dans les phénomènes de sous-traitance. Les juristes ont bien des choses à dire là-dessus. Parce que là on a des problèmes syndicaux. Le syndicat sur le site, ne prenant en charge que ses propres adhérents se retrouve en question. Il y a là tout un travail de réappropriation collective à faire. Mais je ne vois pas pourquoi ce serait forcément impossible.

**Marie-Laure Morin** - Sur la sous-traitance, ce que vous venez de dire est parfaitement exact. Bien souvent sur des sites où il y a des entreprises sous-traitantes qui interviennent, il n'y a pas de coordination entre la représentation du personnel de l'entreprise sous-traitante avec celle de l'entreprise sous-traitée. Les délégués syndicaux souvent ne se font même pas connaître, craignant de se faire pourchasser ensuite par leur propre entreprise. Mais je pense que les choses évoluent un peu. On a vu dans le métro parisien des grèves de sous-traitants avec des solidarités des syndicats de la RATP. On a vu cela aussi à Orly ou à Roissy. On commence à voir apparaître des grèves de sous-traitants avec une solidarité du syndicat du donneur d'ordre. Ce n'est pas encore très fréquent mais cela commence à apparaître.

Ce qui commence à apparaître aussi, sur des sites d'entreprises où il y a des salariés avec des statuts très divers, c'est que les statuts très divers sont eux-mêmes une source de dysfonctionnement. Et à un moment donné, il faut arriver à se mettre ensemble pour définir un minimum d'égalité de traitement ou d'accès à des avantages collectifs similaires, parce que ce n'est pas possible quand on travaille ensemble depuis longtemps que les statuts soient si divers.

C'est encore très embryonnaire, mais il me semble que depuis dix ans la conscience de ces phénomènes-là va croissant au moins pour des entreprises qui travaillent sur le même site. Malgré le travail très dématérialisé, malgré les ordinateurs, etc, les travailleurs sont toujours des personnes physiques qui sont à un endroit à un moment donné et les sites de travail ou des territoires donnés où peuvent se créer des solidarités me paraissent personnellement un endroit où on peut essayer de reconstruire des choses concrètes.

**Un auditeur** - Cette évolution du travail que vous décrivez comme aggravant nos conditions de vie par rapport à ce qu'on a connu en d'autres temps, sont peut-être au contraire, une chance pour l'avenir. Elle devrait nous pousser à imaginer d'autres organisations du travail nous convenant peut-être mieux. Mais la tendance est inverse. On se referme sur soi, dans la peur et l'angoisse. Et ce qui était une chance, finalement présage du pire, ce que je regrette.

**Yves Schwarz** - Je ne suis ni optimiste ni pessimiste. Je n'en sais rien, puisqu'on ne peut pas prévoir. Mais la situation actuelle n'incite pas à la béatitude. Et il y a peut-être effectivement des chances qu'on n'arrive pas à saisir. C'est probable. mais on ne les perd pas toutes non plus. Il y a une vieille expression qui est toujours valable : les contradictions ne cessent de se renouveler, elles existent toujours. L'avenir n'est pas écrit.

**Un auditeur** - Je vais me permettre de citer un exemple personnel qui recoupe bien des choses qui ont été dites. Récemment j'ai été invité par mon fils à aller le voir à l'étranger où il travaille, dans les Émirats. Je pensais aller le voir au boulot. J'y suis resté une quinzaine de jours et je n'ai pas bien réussi à comprendre s'il était au boulot ou s'il était en vacances ! Il me semble que dans les sociétés très avancées on ne sait plus très bien si l'on est en vacances ou si l'on est au boulot. Il nous emmenait en promenade en 4x4. Il avait l'ordinateur sur le siège arrière et le portable sur lui, et pratiquement toute la journée il était en liaison avec le lieu d'implantation de son travail. Entre deux baignades, deux ballades, il regardait l'ordinateur, il dialoguait sur son portable, il était appelé. En rentrant je croyais que c'était fini. Pas du tout, il a disparu jusqu'à deux heures du matin. Il était au boulot. Par contre le lendemain matin, il n'a pas travaillé.

Constamment je me suis dit : que devient la notion d'« heure ouvrable » ? Le temps ouvrable, qu'est-ce que cela va devenir ? Et il faut encore ajouter à ça que les Émirats, c'est une société multiraciale, où il y en a qui ont congé le samedi, d'autres le dimanche, d'autres le vendredi. On ne sait jamais quels sont les jours où tout le monde travaille ou ne travaille pas.

Est-ce que notre société occidentale se dirige vers ce type d'organisation du travail ? Est-ce qu'aujourd'hui, l'indifférenciation entre les deux états, la temporisation et la localisation (et la délocalisation) du boulot, ne va pas tous nous envahir et finalement nous mettre dans une situation où on aura l'impression que le bon vieux travail avec ses heures fixes datera d'un autre siècle ?

**Raymond Dupuy** - Ce qui compterait ce serait de savoir si votre fils, lui, se fait plaisir. Est-ce qu'il est bien, est-ce qu'il est les deux pieds dans ses sabots ? Je crois comprendre que oui.

Deuxièmement, dans son exercice professionnel, dans lequel il gère ses équilibres, reçoit ses parents, téléphone à gauche et à droite, est-ce qu'il produit de la valeur, du service ? S'il est cadre, il est quand même en relation avec les gens qu'il a à piloter, me semble-t-il, et il le fait chaque fois que c'est utile, et même le samedi matin s'il a pris une matinée pour lui au milieu de la semaine. En clair, il produit de la valeur, de la relation, il est professionnellement et socialement utile.

Je ne dis pas que c'est bien, que c'est l'idéal, que je souhaite y aller. Mais je ne peux pas m'empêcher de me poser la question des valeurs qu'il y a dessous, qui sont peut-être des valeurs dans lesquelles on se fait plaisir, et non

seulement tout seul, mais aussi vis-à-vis de ses relations dans la vie privée. Peut-être que cet homme, il y a quinze ans, n'aurait pas reçu ses parents de la même manière.

**Une auditrice** - Est-ce qu'il ne devient pas comme ça cyber-dépendant ? S'il n'a pas son ordinateur, s'il n'a pas son portable, comment vit-il ? Et quand la machine va tomber en panne ? Il y a quand même en ce moment des discours sur la représentation de la superpuissance, sur l'instrumentalisation.

**Jens Thoemmes** - Il y a plusieurs problèmes. Est-ce que cela relève de son autonomie de dire " je travaille jusqu'à deux heures du matin mais le lendemain je ne travaille pas " ? Il y a les deux situations : ou on peut choisir les moments où on travaille ou on est obligé d'adopter un certain rythme de travail sans lequel on ne pourra pas tenir.

Derrière cette question de l'autonomie individuelle il y a aussi la question : à quel moment on travaille et à quel moment on ne travaille pas ? Et en particulier le problème de savoir si une société ne se coordonne pas aussi autour de ses fêtes, de ses jours fériés, du sacro-saint week-end. Est-ce que finalement il n'y a pas du lien social qui découle de ces moments de pause ? C'est vrai que quand on regarde les statistiques dans les différents pays européens on a l'impression que ce qu'on avait appelé avant " les horaires atypiques " concerne de plus en plus de gens. Certains travaillent le samedi matin, d'autres le jeudi soir, mais en tous cas on est entrain de s'éloigner de cette norme qui était en gros du lundi neuf heures au vendredi dix-huit heures avec samedi-dimanche de week-end et quatre ou cinq semaines de congé.

Je crois que vous êtes là sur un problème fondamental. Mais je n'ai pas de réponse par rapport à ça. Qu'est-ce qui est mieux ? Est-ce qu'il vaut mieux avoir un week-end et des congés avec une frontière bien identifiée entre ce qui est du travail et ce qui n'en est pas ? Ce sont ces repères-là qui sont aujourd'hui en question. Et une société dans laquelle on ne peut plus se côtoyer en dehors du travail, est-ce que c'est encore une société intéressante à vivre ?

**Yves Schwarz** - Cet exemple est passionnant. Il est extrême mais il illustre un des possibles à venir et de ce point de vue-là, cela intéresse tout le monde. Comment une société peut-elle vivre dans cette espèce de dégradation, dans ce brouillage complet des repères temporels ? C'est une vraie question.

Cela illustre une des évolutions partiellement irréversibles, qui est qu'on ne sait plus très bien ce que c'est que le travail. La preuve c'est qu'on peut travailler de diverses manières. Mais là aussi il ne faut pas généraliser. Je vois mal un hôpital travailler sur ce schéma-là. Ce n'est pas forcément généralisable, mais c'est intéressant pour la réflexion.

On a parlé aussi de cyber-dépendance. C'est vrai qu'il y a ce problème-là aussi. Tout à l'heure Marie-Laure Morin disait qu'il fallait mettre des bornes. Jusqu'à quel point pourrait-on ne pas en mettre ?

**Marie-Laure Morin** - Deux réflexions par rapport à cet exemple.

D'abord je crois qu'il y a une très grande diversité de formes de travail. Finalement la situation de votre fils, c'est celle d'un cadre de haut niveau, d'un professionnel assez compétent, qui a des résultats à atteindre et qui peut s'organiser lui-même pour les atteindre. Il y a beaucoup d'autres types de travail pour lesquels la présence un certain nombre d'heures sur le lieu du travail est absolument nécessaire. On peut citer l'hôpital, le commerce, etc. On voit bien, d'ailleurs, qu'il y a, en termes de qualification, des écarts très grands entre les deux, avec pour certains des normes temporelles très exigeantes et des présences indispensables, et pour d'autres, d'autres formes de contraintes mais une présence moins nécessaire. Il faut faire attention et réfléchir aux segmentations qui peuvent résulter de ces différentes formes de travail et d'organisations temporelles.

La deuxième réflexion porte sur l'idée de mettre des bornes. Je crois que cela demeure très important. Les juristes ont une grosse réflexion sur tout ce qu'on appelle " les temps gris " : les astreintes, les temps de pause où on peut juste manger un petit sandwich, les déplacements, etc. Est-ce que c'est du temps de travail ou non ? Une directive européenne a été prise qui dit qu'on doit avoir onze heures continues de repos par jour et que le week-end doit faire trente-six heures. Ce temps de repos-là ne peut pas être du temps gris : c'est obligatoirement du temps de repos, portable et ordinateur débranchés. Je parle pour l'Europe, je ne parle pas pour les Émirats arabes.

Cette directive n'est pas très ancienne, et si on a été obligé de passer d'une définition du temps de travail à la définition du temps obligatoire de repos, ce n'est pas complètement neutre. C'est bien qu'il fallait réserver des périodes privées et de repos totales par rapport aux tendances que vous décrivez. Et là ce sont bien des bornes : ce sont des bornes à la durée minimale de repos. Ce n'est pas exactement la même chose.

**L'auditrice** - (*intervention hors micro inaudible*)

**Marie-Laure Morin** - Cette directive européenne est applicable pour la France, bien que la loi Aubry ne l'ait pas transposée exactement comme il aurait fallu. La jurisprudence de la Cour de Cassation pourrait faire quelques progrès sur la définition des temps d'astreinte. Comme toute règle il y a des dérogations, mais le fait qu'une règle existe et qu'elle soit posée comme telle et que ce soit la règle générale a déjà une signification très importante. Il ne faut pas confondre les règles et les dérogations. Ce qui pose des problèmes c'est quand il y a une règle et qu'il y a autant de dérogations que la règle, parce qu'à ce moment-là la règle n'a plus de sens. Mais la directive sur les onze heures de repos a un sens fort.

**L'auditrice** - Ce que je voulais dire c'est qu'une tendance aujourd'hui est de penser qu'il faut satisfaire le client et l'utilisateur. Comme on sait bien que les étudiants travaillent la nuit, on ouvre la bibliothèque jusqu'à trois heures du matin. Il y a des universités, notamment en Belgique, où on laisse ouvert *non stop* pour que les étudiants puissent toujours venir travailler. L'activité humaine s'élargit. Il y a le cas des cadres d'IBM à propos desquels on parle d' "équipe virtuelle" et on dit qu'on va convoquer "une équipe virtuelle".

Même à l'hôpital des fois il manque de personnel et on se retrouve avec plusieurs services qu'on appelle en urgence, et la difficulté c'est de savoir quand il y a urgence ou pas.

**Un auditeur** - Je suis ergonomiste et je ne me retrouve pas beaucoup dans cet échange. Les situations de travail sont tellement diverses que cela devient terriblement difficile de trouver des règles générales. Le fils de Monsieur, dans les Émirats, me rappelait non pas l'industrie, mais mon grand père. Il était agriculteur et si on l'avait empêché d'aller dans ses vignes le dimanche il aurait été malheureux, parce qu'il suivait un processus vivant, extrêmement complexe et évolutif, et savoir si le mildiou commençait ou ne commençait pas c'était pour lui absolument vital.

Avec les nouvelles technologies, on parle du face à face avec l'ordinateur. Autrefois, quand le travailleur faisait une bêtise cela restait limité et cela s'oubliait. Maintenant c'est mis en mémoire. D'où la peur continue de se faire virer, puisqu'il y a toujours des traces dont on peut faire état.

Chaque boulot est singulier, chaque homme est singulier.

**Une auditrice** - Il vient de sortir un livre : *Le corps analyste* de Jean-Marie Brohm. C'est une analyse sur les sportifs qui montre comment on est marchand de son propre corps. Je suis dans une coopérative d'activités de chômeurs et tous ceux qui sortent du groupe et arrivent à lancer leur activité sont des gens qui vendent de la prestation de service pour présenter son corps, pour vendre son corps, dans le cadre du travail. Cela va tout à fait dans le sens de ce qui a été dit.

En ce qui concerne les bornes, je renvoie aussi au livre de Pierre-André Taguieff qui s'appelle *Résister au bougisme, pour une démocratie forte*. C'est bien l'action publique qui va mettre les bornes, ce ne sont pas les entreprises. C'est très complexe, très ambigu. C'est parfois les mêmes qui sont à la politique et dans les holdings ou les conseils d'administration.

Le cyber-espace, le virtuel, la dématérialisation, cela conduit à mon avis à une forme d'aliénation. Ce mot n'est plus à la mode, mais il y a bien privation de quelque chose, de l'exercice de la pensée et de la possibilité de méditer. Bachelard disait : toute création, toute fabrication se médite auparavant. Ce qui me semble important dans la relation que l'on a au travail (et je renvoie aussi au livre de Richard Sennett *Le travail sans qualité*) ce ne sont même plus les conditions, c'est ce pour quoi on travaille. Qu'est-ce qu'il y a derrière ?

Une autre chose qui n'a pas été évoquée ici, c'est le projet. À l'heure actuelle on monte des usines dont on sait très bien qu'elle n'auront qu'un temps de vie limité. On ne doit pas s'étonner que tout d'un coup deux mille personnes soient licenciées, puisque c'était planifié. C'est un concept de production. Dans les coûts et les charges de telle ou telle voiture, il y a les frais de construction d'une usine, et on sait très bien qu'après un certain temps cette usine n'existera plus. J'ai l'impression que souvent le contrat fiduciaire est rompu. J'interpelle le politique là-dessus.

**Raymond Dupuy** - J'ai entendu une remarque sur l'histoire du fils de Monsieur qui est dans les Émirats, à savoir qu'il aurait un certain plaisir à être seul, à faire seul son travail. Il me semble qu'il est difficile d'admettre à l'heure actuelle que le travail puisse être fait tout seul. Un auteur a défini le travail comme une activité "adressée", c'est-à-dire qu'elle est toujours dans un lien social. il n'y a pas de travail seul, ce n'est pas possible.

**Marie-Laure Morin** - C'est bien pour ça que le travail ne peut pas être purement marchand. On a besoin de garanties dans la durée et de contrat fiduciaire parce qu'un travail ne peut pas s'épuiser dans un échange instantané. Les personnes sont en jeu. Et quand le travail est dans une relation marchande, quand il est échangé contre autre chose et n'est pas simplement individuel, il faut qu'il soit borné (et que ces bornes soient elles-mêmes garanties d'une façon ou d'une autre) pour que la liberté de la personne soit préservée. On en prend conscience aujourd'hui

précisément parce que les formes du travail changent et que le temps ne suffit plus à créer ces bornes. On a besoin de redéfinir l'objet même du travail.

**Jens Thoemmes** - Certaines remarques mentionnaient l'arbitraire auquel on serait exposé comme salarié aujourd'hui : on se réveille un matin, on se lève et on ne sait plus dans quelle entreprise on travaille. C'est vrai, mais en même temps il faut dire ce qui reste. Tout ne change pas comme ça aussi radicalement. Il y a encore beaucoup de cas où on continue à travailler avec les mêmes personnes. J'aurais un plaidoyer contre la paranoïa, la dislocation, le chantage à l'emploi, cela ne se fait pas si facilement que ça. Quand on investit dans une entreprise quelque part, on ne peut pas la délocaliser comme ça. Les résistances restent possibles. On n'est pas forcément entraînés dans une spirale vers le bas. La crise de l'emploi est toujours là mais des solutions peuvent être élaborées au niveau local et au niveau international.

**Jean-Claude Guiraud** - N'oublions jamais que le travail c'est la santé ! Faisons en sorte ici que les penseurs que vous êtes (avec un " e ") et les panseurs que nous sommes (avec un " a ") nous contribuions à la construction de la santé.

**Yves Schwarz** - Je constate que le médecin est plutôt optimiste. Je constate que Jens Thoemmes confirme que le pire n'est pas sûr, et je suis bien d'accord avec lui. J'ajouterai deux remarques pour finir. On a rappelé cette idée fondamentale que toute situation de travail est toujours singulière et qu'il faut faire avec. C'est ça qui rend si difficile de parler dogmatiquement de la durée du travail. Mais d'autre part comment faire tenir en même temps cette idée que toute situation de travail est toujours en partie singulière et qu'il faut en même temps vivre dans une société de droit. Cela fait une contradiction qu'on n'arrivera jamais à résoudre. Il faut rendre à chacun des éléments ce qu'on lui doit.

*6 juin 2001*