

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 62 (2004)

**Heft:** 2: Évolution du monde du travail et pathologies émergentes ; Administration et gestion publique (II)

**Artikel:** Contrôle des engagements et pression subjective

**Autor:** Zarifian, Philippe

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141518>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 31.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Contrôle des engagements et pression subjective

Philippe ZARIFIAN

Université de Marne-la-Vallée

[Philippe.zarifian@wanadoo.fr](mailto:Philippe.zarifian@wanadoo.fr)

## 1. Le contrôle d'engagement

Gilles Deleuze, commentant Foucault, a développé une formidable intuition : nous basculons, disait-il, de la société disciplinaire dans la société de contrôle. Ou, pour dire les choses de manière légèrement différente, de la société de contrôle disciplinaire à la société de contrôle d'engagement<sup>1</sup>.

Sous une première face, on pourra interpréter ce contrôle comme une forme d'exercice d'un pouvoir de domination, d'un pouvoir structurellement inégalitaire, agissant de manière instrumentale sur l'action des autres. Ce contrôle d'engagement se distingue, en profondeur, du contrôle disciplinaire en ce qu'il n'impose plus le moule des «tâches», de l'assignation à un poste de travail, de l'enfermement dans la discipline d'usine. Il n'enferme plus, ni dans l'espace, ni dans le temps. Il cesse de se présenter comme clôture dans la cellule d'une prison, elle-même placée sous constante surveillance. Selon l'intuition de Deleuze, on passe du moule à la modulation, de l'enfermement à la circulation à l'air libre, de l'usine à la mobilité inter-entreprises. Tout devient modulable : le temps de travail, l'espace professionnel, le lien à l'entreprise, la compétence, la rémunération... La contractualisation cesse elle-même d'être rigide et stable. Elle devient perpétuellement renégociable. Tout est en permanence susceptible d'être remis en cause, modifié, altéré.

Mais c'est la modulation de l'engagement subjectif qui me semble être au cœur du basculement. J'ai proposé une image simple : celui du *contrôle par élastique*. Le salarié peut, librement, tirer sur l'élastique : il n'est pas enfermé, il peut se mouvoir, se déplacer au gré de ses initiatives et de son savoir-faire, de ses facultés propre de jugement. Mais voici que l'élastique se tend : une force périodique de rappel s'exerce sur lui. Il doit rendre des comptes à son supérieur hiérarchique, qui lui-même doit, en cascade, en rendre compte à la direction de l'entreprise, qui, le cas échéant, devra en

rendre compte aux principaux actionnaires. Rendre des comptes sur des résultats de performance. La force de rappel sera d'autant plus forte et violente que les résultats attendus ont été fixés à un niveau élevé, lui-même périodiquement modulable. Le chiffre d'affaires hebdomadaire pour un vendeur par exemple. Le calcul se déplace : on n'instrumente plus directement le temps de chaque tâche. On calcule le montant du résultat pour une période, et souvent, dans un certain délai, donc un espace entre deux dates. La pression de la date du résultat à atteindre remplace celle du minutage taylorien de l'opération élémentaire de travail.

Mais il serait faux de penser que ce contrôle ne s'exerce que de manière périodique. En réalité, il est omniprésent. En permanence, le salarié doit y penser, cela peut finir par l'obséder, nuit et jour. Il sait qu'il sera évalué à telle date, mais pour passer ce cap avec succès, ou du moins de manière «passable», c'est en permanence qu'il doit s'auto-mobiliser. Il doit se forcer lui-même à s'engager dans le travail qu'il a à faire, sans chef directement sur le dos, et, de plus en plus, sans consignes précises. Il sait qu'il devra en permanence faire ses preuves, prouver qu'il reste employable, compétent, non plus en vendant une force de travail, mais en opérant fictivement une prestation de service, dont son hiérarchique, tout aussi fictivement demandeur et client, jugera la valeur.

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

Voici donc ce salarié de l'ère de la modulation : il devient autonome, circule, traverse des espaces-temps différents, porte sur lui des objets de communication nomades. Son niveau culturel monte. Il est incité, par injonction et par nécessité pratique, à prendre des initiatives en situations événementielles. Mais il ressemble à ces prisonniers d'un nouveau genre : ceux que l'on autorise à quitter l'espace carcéral, mais dont le poignet ou la cheville sont ornés d'un joli bracelet qui émet des «bip, bip» en permanence, informe. La périodicité des comptes à rendre peut être variable : elle peut être mensuelle ou trimestrielle, mais tout aussi bien journalière.

Dans quel type de salariat basculons-nous? Qu'est-ce que cette hybridation de capital de placement et de dirigeants guerriers, qui président aux destinés du capitalisme contemporain, cherche donc à contrôler?

Il ne s'agit plus de contrôler la productivité du travail, la vitesse des opérations taylorisées. Mais directement un morceau de capital, forcé de se valoriser par lui-même. On ne contrôle plus une productivité du travail, mais une rentabilisation de capital. Le salarié est assimilé à un *micro-capital*, qui doit directement justifier de ce qu'il rapporte. Peu importe la productivité de son travail, pourvu

qu'il soit rentable. Reprenons l'exemple emblématique du vendeur, ce héros des temps modernes (vendeur en agence physique ou par téléphone, au guichet ou bien itinérant ou bien, ce qui est proche, consultant). Il doit justifier d'un chiffre d'affaires hebdomadaire par exemple, et le montant de son commissionnement sera proportionnel à son résultat. Mais ce qui est réellement visé, c'est sa marge individuelle sur «son» chiffre d'affaires. Le travail, l'activité réelle, disparaît. Seule reste l'enveloppe, la forme capital, directement, sans la médiation de l'activité concrète. Il s'agit d'une prestation rentable, sans travail apparent. D'un emploi sans poste de travail. D'un espace entre deux dates, sans calcul direct de temps dépensé. Le salarié s'apparente à un capital dont la valeur auto-varie, en quelque sorte, sous la pression du contrôle d'engagement.

A quoi correspond alors la rémunération salariale ? Ni à l'achat temporaire d'une force de travail, ni au supposé produit d'un niveau de productivité du travail. Elle correspond au prix de la mise à disposition d'un micro-capital individualisé, prix lui-même indexé sur un résultat futur de valorisation que ce micro-capital s'engage (et s'efforcera) à atteindre. Ce prix peut être négocié, il peut entrer dans le jeu des rapports de force et de la hiérarchisation sociale des niveaux culturels. Mais son référent change. La compétence, les savoirs, l'expérience apparaissent, certes, mais comme ressources. Ils ne sont pas directement rémunérés. Au nouveau salarié de l'ère de la modulation de les constituer comme ressource efficiente et de les mobiliser à bon escient. L'entreprise peut, bien entendu, aider le salarié à développer ses ressources cognitives, ne serait-ce que par l'accès à des programmes de formation. Mais ce sera à l'individu de veiller au développement de cette ressource qu'il se constitue, d'être attentif à rester compétent, de s'auto-mobiliser sur lui-même comme capital en puissance. De plus, ce ne sont pas ces ressources professionnelles que l'entreprise rémunère en salaire, mais ce que le salarié en tire en les mobilisant «en situation événementielle», dans la marge bénéficiaire qu'il parvient à dégager. Le savoir n'existe que dans le résultat monétarisé.

Cela signifie-t-il que ce salarié se trouve placé dans un rapport totalement individualisé? Oui et non. Oui, car les collectifs de l'ère industrielle, les collectifs d'usine et/ou de métier, éclatent. Oui, parce que la négociation avec l'employeur s'individualise. Non, toutefois, car chaque salarié ne peut justifier d'un service ou d'un chiffre d'affaires rentable, qu'inséré dans un réseau. Les clients finaux, ceux dont viendra le montant du chiffre d'affaires, ne paient pas un service individuel, mais une prestation globale. Il faut donc bien que s'organise la combinaison des micro-capitaux, individuellement et subjectivement mis sous pression de l'élastique. Cette combinaison possède un nom : *la circulation fluide d'informations*. Un dispositif matériel : les systèmes d'information interconnectés. Et une forme organisationnelle privilégiée : les «processus-client» (ou les projets, pour les offres client sur mesure ou les activités d'innovation).

Prenons par exemple une télé-opératrice dans une grande entreprise, entreprise gérant une clientèle de plusieurs centaines de milliers de personnes. Cette télé-opératrice, à la fin de la conver-

sation avec un client, note, sur le logiciel mis à sa disposition, une série d'informations le concernant. Ces dernières entrent dans la base de données et actualisent et complètent les informations dont l'entreprise disposait déjà. Ces données rafraîchies sont immédiatement disponibles pour tout autre agent de la même entreprise, qui aura à entrer en contact avec ce client, quel que soit le lieu ou le moment. Qui plus est : ces données pourront donner lieu à des traitements spécifiques, par exemple pour organiser une campagne de télé-marketing. Les salariés sont ainsi mobilisés autour du même système d'information (ici, un système CRM, dit de gestion de la relation client), sans que ces salariés coopèrent de manière intersubjective.

Le basculement dans ce nouveau modèle n'est pas intégral. Il se compose avec l'ancien. Cela se voit dans les modalités de rémunération :

- d'un côté, un salaire de base, qui reste soumis à des règles collectives, mais avec une tendance nette à l'annualisation, qui introduit le nouvel espace de modulation dont j'ai parlé, et étire, en quelque sorte, le temps comptabilisé, en le distendant des tâches ou de l'occupation d'un poste de travail.
- d'un autre côté, une rémunération variable, directement calée sur le nouveau modèle.

La forme-salaire n'est qu'une forme toutefois : elle ne signifie pas que disparaît l'achat réel d'une force de travail, ni que l'exercice du travail disparaisse tout autant. Mais il s'agit d'une forme active, qui bouleverse les rapports sociaux. Par exemple, on peut parfaitement comprendre pourquoi se multiplient les statuts d'emploi différents. Les emplois précaires ne sont pas des dysfonctionnements ou anomalies ou perversités. Ils sont co-substantiels à un rapport salarial, dans lequel le travail disparaît sous l'emploi, et dans lequel l'emploi doit en permanence être justifié en ce qu'il rapporte. L'emploi, ou plus exactement : l'employé. Car le contrôle d'engagement suppose que l'individu «en personne» ressorte dans la subjectivité et les savoirs qu'il auto-mobilise. Il n'existe plus d'équivalence entre emplois : tout salarié est poussé à se distinguer des autres. L'anonymat et l'objectivation du mot «emploi» tend à disparaître, sinon pour calculer un nombre global, un effectif nécessaire. Il n'y a même plus, par exemple, d'«emplois de vendeurs». Il existe un ensemble, intérieurement différencié, de vendeurs, chacun identifié et suivi personnellement.

## 2. Le débordement : la société de l'engagement créatif

Je n'ai considéré, pour l'instant, que la première face de la réalité, la face négative.

Pour comprendre de manière plus complète la société de l'engagement subjectif, il faut revenir à la société disciplinaire. Cette dernière comportait, non seulement des dispositifs de contrôle disciplinaire du travail salarié (pour nous limiter au travail), dont l'usine aura représenté l'archétype, mais aussi un contrôle de ce contrôle, ou, plus exactement, *sa régulation*. Dans le cas français, le

déploiement de l'Etat Social – et, dans une moindre mesure, du système de relations professionnelles – a permis de cadrer et de limiter les effets «sauvages» du contrôle disciplinaire (par exemple sur la santé, sur les horaires de travail, sur les conditions de travail, sur la rémunération de base) et de développer toute une large facette de *sécurisation* de la condition du salarié, avant, pendant et après son temps d'activité. Code du travail, institutions du chômage et de la sécurité sociale, caisses de retraite en sont l'expression typique.

La productivité sociale mise en œuvre pendant cette période se centrait sur le débit opératoire de l'ouvrier (ou de l'employé dans les organisations tertiaires bureaucratiques), lequel mobilisait, sous le sceau de la vitesse des gestes, intelligence pratique, dextérité et savoir-faire du salarié et des collectifs coordonnés d'atelier (et de bureaux d'employés administratifs). Mais le risque d'épuisement et le désir de fuite, intrinsèques à cette productivité taylorienne, nécessitaient une stabilisation et sécurisation de la reproduction de ce salariat que l'Etat Social a largement pris en charge. Les aspirations étaient triples : aspirations à échapper à l'étreinte de fer de la discipline d'usine, aspirations à reprendre de l'initiative au travail en contournant les consignes et prenant en charge la variabilité du travail réel, aspirations à se réfugier dans l'espace sécurisé (de la maladie, de la famille, de la retraite). Ces aspirations participaient, secrètement, des progrès de la productivité, mais surtout en assuraient la viabilité, la permanence, plus que l'efficacité. Car la source la plus déterminante de cette productivité sociale, il fallait la trouver là où personne ne regardait : dans les centres de recherches, les bureaux d'étude, de méthodes, d'ordonnancement, de gestion de la qualité, dans lesquels se déployait, assez «librement», le travail intellectuel des nouvelles couches d'ingénieurs et de techniciens. Coupés certes de l'atelier, mais agissant de manière déterminante, non seulement sur la prescription du travail dit d'exécution, mais sur les cycles programmés d'innovation.

Or c'est le double dispositif, du contrôle disciplinaire et de la régulation du contrôle, qui craque actuellement, et cela constitue l'origine réelle de l'entrée dans une société de l'engagement subjectif, que je propose d'appeler : *société de l'engagement créatif*.

Pour tenter de comprendre le nouveau mode de productivité sociale qui émerge, je voudrais souligner les points suivants :

- contrairement à certains analystes, je ne pense pas qu'on puisse comprendre la période dans laquelle nous sommes entrés, en se limitant, ni même en se centrant sur l'économie de la connaissance. Non seulement le développement des connaissances et de leurs échanges n'est en rien chose nouvelle (comme rapidement indiqué ci-dessus, il a été un des piliers de la productivité taylorienne), mais il ne saurait expliquer pourquoi craque la double modalité du contrôle disciplinaire et pourquoi la question de l'engagement subjectif a pris, empiriquement, une telle importance. Qui plus est, des connaissances ne produisent, en elles-mêmes,

rien d'autre que d'autres connaissances. Elle ne deviennent productives d'effets sociaux sur nos modes d'existence que lorsqu'elles sont engagées dans l'action. C'est donc la relation de la connaissance à l'action, comme à l'orientation de cette action, qu'il faut examiner.

- Les contrôles disciplinaires craquent parce que l'action, et sa signification productive, changent. Deux aspects me semblent essentiels. Le premier réside dans la montée d'un univers devenu fortement mobile et de situations événementielles, très difficilement prévisibles et programmables. L'extériorité taylorienne entre production langagière formalisée de connaissances en bureaux et mise en œuvre «exécitrice» en atelier ne peut tenir, lorsque l'individu au travail doit affronter de lui-même les événements en temps réel et de manière pertinente. Ce n'est pas simplement que le pouvoir de production de connaissances doit être reconnu et diffusé dans la main d'œuvre de base, c'est que la nature des connaissances change. Il faut devenir capable d'anticiper partiellement, d'affronter, de contre-effectuer, de suivre dans la durée, les événements et le cours possible des choses dont ils témoignent. Entendons bien : l'actualité d'un événement se joue dans le temps court, dans l'urgence souvent. Mais sa compréhension et son sens se jouent dans le cours temporel long, qu'il exprime et révèle. Les événements viennent de loin et sont à longue portée. Une panne de machine, dans un atelier, par exemple, se joue dans l'urgence. Mais elle est le produit de tout un itinéraire de dégradation de tel organe ou fonctionnement de cette machine. Pour dire les choses de manière plus concrète, c'est le couplage connaissance/compétence qui importe. Leur coupure devient contre-productive. Le second aspect concerne l'orientation de la connaissance : la sortie de l'univers industrialiste signifie que les effets utiles de la production et des connaissances qui la sous-tendent s'intègrent directement dans les attendus et l'évaluation de l'action professionnelle. La question n'est pas, n'est plus : ce produit trouvera-t-il un débouché? Elle devient : quels effets utiles dois-je anticiper dans ma confrontation au public et aux destinataires de mon activité? La question du service pré-existe à l'engagement professionnel, l'oriente, l'évalue. *Le marché disparaît, le public s'affirme*. La concurrence certes s'aiguise (elle participe plus que jamais du monde capitaliste), mais elle est concurrence pour la captation directe de publics, et non pour le partage de pseudo-parts de marché. L'effet-service interpénètre la production de connaissances, en particulier dans la dynamique des innovations. Affrontement d'événements d'un côté, effets-service de l'autre imposent *une intérriorité de la production de connaissance à la conduite des actions* qui transforment les modes de la vie sociale. J'ajouterai que toute production de service impose une interrogation éthique : les effets que je me propose d'engendrer, que j'engendre, sont-ils bons ou mauvais pour les formes de la vie individuelle et sociale qu'ils pénètrent et modifient? La connaissance devient pénétrée de questionnements éthiques. Au moment où la morale disciplinaire de la règle s'étiole, *l'interrogation éthique de l'engagement personnel modulé surgit*.

- J'en viens au cœur de la mutation : pourquoi les directions d'entreprise font-elles à ce point appel à l'initiative? Pourquoi prennent-elles le risque de libérer des énergies? Pourquoi faut-il donner du mou, passer de la prison à l'élastique? C'est qu'au cœur de la prise en charge, cognitive et éthique à la fois, des situations événementielles, réside l'initiative précisément : *le fait d'initier*, de commencer quelque chose de nouveau dans le monde, comme le disait Arendt. Initier, c'est créer. Mais il ne s'agit en rien d'une «pure création». Cette création connaît des déterminations. Sa nécessité et son impulsion naissent, en quelque sorte, des événements-service qu'il faut affronter. Je prendrai un exemple. Une télé-opératrice, dans un centre d'appel. Elle reçoit un coup de téléphone d'un client, qui lui pose un problème singulier. Elle s'engage dans l'initiation d'une réponse. Il faudra qu'elle comprenne le problème, tel qu'il existe pour le client, en acquiert l'intelligence. Il faudra qu'elle mobilise un ensemble de savoirs et d'information pré-existantes. Il faudra qu'elle oriente éthiquement sa pensée, en anticipant les effets qu'elle va engendrer par sa réponse sur et pour le client. Et c'est dans ce cours qu'elle initiera une réponse, qu'elle commencera quelque chose de nouveau. Qui dit «initiative», dit engagement de la subjectivité. L'engagement de la subjectivité est plus et autre chose qu'un simple engagement de l'intellect. C'est toujours, à partir de la sollicitation de l'intellect, *le tracé d'une perspective, une prise de parti*. La télé-opératrice va prendre parti en proposant telle solution au client. Elle va s'engager. L'imagination créatrice d'options ou de solutions est toujours déjà un engagement éthique.

### **3. Conclusion : pression et souffrance au travail**

Le caractère à double face du travail dans la société d'engagement permet de voir que la souffrance au travail vient, dans ce contexte, avant tout d'un empêchement, d'une négation, d'un blocage. Il y a souffrance pour l'individu parce que son potentiel créatif se trouve bridé, non-reconnu dans les outils de contrôle de la performance, non-soutenu, et très souvent : directement nié. Dès lors ne subsiste que la face négative du contrôle par élastique et la pression subjective permanente qu'il exerce, l'effet d'oppression. Ce n'est pas l'engagement dans le travail qui, en soi, pose problème, ni même son intensité, mais son orientation vers la pure rentabilité du capital de l'entreprise et son extériorité par rapport au parti pris éthique de l'individu, qui doit agir à l'inverse de ses propres convictions.

#### **NOTES**

1 J'ai fait une première présentation de cette analyse dans : Philippe Zarifian, *A quoi sert le travail?*, éditions La Dispute, février 2003.