

**Comme la poignée de tiges d'achillée (le geste ancestral du jeu de mikado) jetée par le sage taoïste qui consulte le I King pour s'orienter en situation, voici quelques références, dans le désordre oblige, pour se repérer dans les méandres de la praxis.**

**Le travail : une notion plurielle, les 3 catégories de H. Arendt**

<p>Monteil, P.-O. (2016), Le travail : une notion plurielle : Entre l'agir et le faire dans Éthiques et philosophie du management, Éditions ÉRÈS, pp. 34-43</p> <p><b>LE TRAVAIL : UNE NOTION PLURIELLE, LES 3 CATÉGORIES DE H. ARENDT</b></p>		
<p><b>1. Le « labeur »</b> <b>Condition de l'<i>homo laborans</i></b></p>	<p><b>2. « L'œuvre »</b> <b>“Le faire” de l' <i>homo faber</i></b></p>	<p><b>3. L'action</b> <b>“L'agir” de l'auteur de l'innovation ou de la création</b></p>
<p>Activité répétitive, à finalité elle-même répétitive, elle désigne le registre dans lequel l'<i>homo laborans</i> travaille pour se procurer les biens liés à la consommation : pour gagner sa vie, comme on dit. Cette forme de travail s'épuise, de ce fait, dans la reproduction d'une condition biologique perpétuellement mourante.</p>	<p>: c'est le « bel ouvrage » de l'artisan, l'œuvre de l'artiste, la machine et l'outil conçus par l'ingénieur. Ainsi, l'œuvre est ce qui contribue à constituer un monde habitable qui ne se réduit pas à la consommation et à l'usage.</p>	<p>C'est « l'action ». Associant le geste et la parole, elle révèle son auteur. L'auteur commence quelque chose de neuf dans le monde. L'auteur de l'action se révèle à d'autres par lesquels il est vu et entendu donc reconnu. L'action de l'auteur se déploie dans le domaine public (par opposé à la sphère privée), un espace collectif marqué par l'altérité, la diversité. L'action est ainsi la condition d'une vie politique.</p>
<b>Rapports au temps</b>		
<p><b>Le temps subi. Temps routinier de la répétition. Temps insensé</b>  Le travail vit le temps comme</p>	<p><b>Le temps comme durée orientée vers l'œuvre ; l'œuvre pour durer, durée du faire</b>  L'œuvre veut durer plus longtemps</p>	<p><b>Le temps non finalisé. Temps de l'action, temps du politique (≠ faire de l'<i>homo faber</i>)</b></p>

<p>transit, comme passage.</p> <p>Le « labour » correspond à la <b>dimension routinière</b> d'une activité essentiellement subie, que l'on justifie à ses propres yeux par sa finalité principalement alimentaire. Le labour se consume dans la consommation quotidienne, qui entretient la simple survie. Le lendemain, il faut recommencer.</p>	<p>que ses propres auteurs.</p> <p>Le temps comme durée. En sont issus tous les objets - architecturaux, intellectuels, artistiques ou utilitaires - qui s'accumulent et s'agencent pour constituer ce qu'on appelle une civilisation.</p> <p>La durabilité du monde est la contribution de l'œuvre : ce décor auquel nous accédons en naissant et que nous quittons en mourant, <b>le « toujours déjà là », le monde « antécédant »</b></p>	<p>L'action se caractérise par la fragilité des affaires humaines, du fait de cette pluralité, synonyme d'interdépendance, d'aléas, d'imprévus et de conflits.</p> <p>L'action est fragile. <b>La résultante</b> ultime de ce qu'elle entreprend lui échappe.</p> <p>L'action ne peut être qu'un <b>compromis</b> entre son dessein et les circonstances.</p> <p>L'action accepte à la fois cette <b>imprévisibilité et l'irréversible des effets</b> qu'elle entraîne.</p> <p>L'action ne conduit pas à tout coup au résultat escompté. Il y a des conséquences non voulues, qui peuvent être indésirables, voire contraires au projet initial, parfois même catastrophiques.</p> <p>L'action est régulée par, la figure de <b>la promesse, qui vient réduire l'aléa en aidant à s'engager</b>, et celle du <b>pardon, qui permet de recommencer à neuf, en dépit de l'échec.</b></p>

### Distinction entre « action » (*praxis*) et « fabrication (*poïesis*) » chez H. Arendt

« C'est pourquoi, aux yeux d'Arendt, Marx est dans la confusion lorsqu'il envisage l'idée même d'une transformation du monde; cette confusion est caractéristique de l'âge moderne, défini comme seconde période de notre tradition, et **Arendt la combat en distinguant l'action et la fabrication**. Elle montre notamment comment Machiavel applique au domaine de l'action politique la catégorie moyens/fin, issue du domaine de l'œuvre. Au fond, **le propre de la tradition, dès son commencement, est d'avoir instauré entre les activités humaines une hiérarchie au sein de laquelle la vie de l'esprit est supérieure à l'action, elle-même supérieure au travail comme activité du corps**. Or cette hiérarchie constitue pour ainsi dire le geste propre de la philosophie comme détournement des affaires humaines. Contre la confusion de l'âge moderne, qui a abouti à la rébellion consciente de Marx et à la destruction de la tradition, mais qui historiquement s'intègre à cette grande époque nommée tradition, **Arendt abandonne la hiérarchie pour mieux rétablir la distinction**. On se prive des moyens de comprendre **lorsque comme Marx on donne à la fabrication le nom de travail, que l'on demande à l'action d'avoir les caractères de**

**l'œuvre, et que l'on) exige de la pensée – ici, de la philosophie – d'agir directement dans le monde, celui de la politique et des esprits. »** (Carole Widmaier, Chapitre 4 : la tradition comme évidence des concepts in *Fin de la philosophie politique ? Hannah Arendt contre Leo Strauss*, CNRS Éditions p. 157)

### **Praxis et travail par J. Ardoino**

« Dans le domaine de l'éducation, c'est justement ces ancrages anthropologiques, culturels, par conséquent historique, impliquant des « vision du monde » et des valeurs, qui constituera l'origine et la ressource d'une *praxis* non entièrement asservie à une *poïesis* autonomisée. [...] **Le fabriquer-faire, poïétique, économique**, celui d'une production instrumentée et technique, de la mise en œuvre d'une force de travail, **fait alors place**, ici, au « se faire soi-même » (**accomplissement** plus que production), à **la notion de travail sur soi**, [...]. Le sujet y tendra alors toujours ainsi, plus ou moins, vers **une posture d'auteur**.

C'est cette **capacité d'autorisation**, en tant que **création** progressive et continuée **de soi**, [...] qui nous semble la plus représentative **d'une praxis éducative**, en tant que celle-ci, [...] **se distingue effectivement de la complaisance à la conformité, donc de la tendance à la reproduction**, caractérisant des pratiques sociales artificielles à force de **ne se vouloir que** professionnelles, stratégiques et techniques. ». Ardoino, J. (2000), *Les avatars de l'éducation*, PUF, pp. 62-63

### **Praxis et compétence professionnelle**

« Le vécu doit devenir un moyen pour vivre d'autres vies, [...] c'est seulement quand l'expérience sert à faire d'autres expériences que l'on conserve la main sur son histoire... » (Clot, Y., 2001, *Éditorial clinique de l'activité et pouvoir d'agir. Éducation permanente N° 146*, pp. 7-15)

### **La praxis, comme « souci de soi »**

« Par technique de pratique de soi, il faut entendre un ensemble culturel d'exercices, de règles, de schémas de comportement par lesquels un sujet se construit, établit une certaine relation à lui-même. [...]. **Enfin, il existe de pratiques de soi par lesquelles j'établis de moi à moi-même un rapport déterminé, par lesquelles je me construis moi-même.** ». Gros, F.,(2007) , *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*. Vuibert p.99-100

« . Il s'agit [...] **d'intensifier la présence à soi**. Celui qui se soucie de soi se rassemble sur lui-même pour **évaluer au plus près ses capacités**, ses possibilités d'action. Le modèle, pour caractériser le style de regard porté sur soi à l'occasion de ces rassemblements, sera celui de l'athlète avant l'exploit qui se concentre, **ou même du tireur à l'arc dans le cadre du bouddhisme zen. Le retour sur soi ne signifie donc pas une lecture au moyen d'une herméneutique patiente, mais un effort de concentration par lequel je m'accompagne continûment.** ». Gros, F.,(2007) , *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*. Vuibert, p.102.

### **La praxis comme auto-production à travers une pratique**

« Or, ce qui est au cœur du recours à la médiation, c'est l'idée que l'être humain est un être de *praxis*, c'est-à-dire un être social capable d'agir librement et de façon responsable et créatrice en vue de se réaliser individuellement et collectivement et de transformer le monde (physique et humain) dans lequel il vit. Ainsi entendue, la *praxis* est production finalisée, qui n'est pas simple production d'objets, mais une **autoproduction de sujets humains (dépassement de l'actuel et création de réalités et de sens nouveaux) par-eux-mêmes ayant pour projet** (et intérêt de connaissance) **l'autonomie émancipatrice** de la pensée critique au sens défini par Habermas (1972, 1976), [...]. » Lenoir Y. (1993). Regards sur les rapports entre savoirs et didactiques : différents sens pour les didactiques (233). Sherbrooke : Éditions du CRP

« [...] **ce faire dans lequel l'autre et les autres sont visés comme l'agent essentiel du développement de leur propre autonomie** » Imbert (1985).

« **C'est un sujet dont l'étoffe dépend uniquement d'un travail de soi sur soi**. Le sujet des pratiques de soi n'est donc pas le sujet universel ou a priori de la philosophie. ». Cros, F.,(2007) , *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*. Vuibert p.99-100

### **Praxis et professionnalité**

« C'est là un autre aspect important du souci de soi : sa dimension de socialité. [...] **Le souci de soi ne nous coupe pas du monde et constitue même l'intensification d'un lien social déterminé** ». Gros, F., (2007), *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*. Vuibert, p.103.

### **La Praxis pédagogique, l'enseignement pratique**

« Organiser le complexe, élaborer le désordre, voilà la tâche paradoxale d'une *praxis* pédagogique : articuler des lieux, des temps et des faire différents, qui puissent être vécus différemment. [...] Il s'agit de prévoir beaucoup pour que l'imprévu puisse advenir ». Imbert F. (1992), Vers une clinique pédagogique. Éditions Matrices. p. 75

### **Valeurs professionnelles. L'exercice du métier comme praxis. Le bel ouvrage.**

« On dit aujourd'hui « un praticien réflexif », autrement dit un sujet **s'auto-évalue en permanence sa pratique, sans l'arrêter**, au cours de l'acte même, en continu, qui s'oriente dans le faisable à partir de possibles identifiés : les valeurs professionnelles. Ces valeurs donnent corps à son projet qui tourne autour du désir, du goût pour le bel ouvrage, l'invention au quotidien de **sa praxis, « ce faire dans lequel l'autre [...] et les autres sont considérés comme l'agent essentiel du développement de leur propre autonomie »**. Vial, M., (2005), *Travailler les valeurs professionnelles ou comment se professionnaliser*, Soins cadres N°53, p. 27.

### La conscience intelligente, les règles et les procédures.

« La « **conscience intelligente** prônée par Mencius se situe à mi-chemin de ces deux extrêmes : l'intelligence doit guider nos actions, mais **de telle sorte qu'elles correspondent à la structure des situations ; elle échappe ainsi à la codification en règles ou en procédures.** » Francisco Varela, *Quel savoir pour quelle éthique*, p. 55.

### Nécessité d'une praxis

« En fait nous ne pouvons pas ignorer la nécessité d'une forme de pratique soutenue, disciplinée, *d'une pratique de transformation de sujet* comme le dit très bien Michel Foucault » Varela (2004, p.121).

### Éthique et autonomie, la compétence comme capacité à transposer

« Il se trouve que **la clé de l'autonomie réside dans le fait qu'un système vivant trouve le chemin approprié vers le moment suivant**, en utilisant ses ressources pour agir comme il convient. Et ce sont les ruptures, les charnières qui articulent les micro-mondes... » p. 28.

### Le « wou wei » : le non-agir de Lao Tseu.

« *L'homme de la plus basse vertu ne s'éloigne jamais de la vertu et c'est pourquoi il ne possède pas la vertu [...] Lorsque le wu-wei est accompli, rien ne reste non fait.*

[...] En fait, **le wou-wei désigne une expérience et un parcours d'apprentissage et non une simple découverte intellectuelle**. Il désigne l'acquisition d'une disposition où la distinction absolue entre le sujet et l'objet de l'action disparaît pour être remplacée par l'acquisition d'un **savoir-faire où la spontanéité l'emporte sur la délibération**. Varela, F., (2004) *Quel savoir pour l'éthique*, éd. La découverte, p.57.

### L'action non-duelle : une compétence

« En fait, dès la première des dix étapes de la voie du *bodhisattva* (et c'est un parcours d'apprentissage), qui est appelé **acala, l'immobile**, le bodhisattva agit sans aucun effort [...]. Encore une fois, le paradoxe de la non-action dans l'action, c'est que **l'individu devient l'action** [...].

Oublier son moi et **devenir complètement quelque chose**, c'est **prendre conscience de sa propre vacuité**, c'est-à-dire de l'absence de point de référence solide. Cette prise de conscience est bien connue de tous les experts en Occident, elle a été remarquée par les athlètes car **la conscience de soi est ressentie comme une gêne plutôt que comme une aide.**) ». Varela, F., (2004) Quel savoir pour l'éthique, éd. La découverte, pp. 57-61.

### **Pragmatique du moi virtuel. Le savoir-faire éthique. Les deux fils conducteurs**

**« Le savoir-faire éthique est la prise de conscience progressive et directe de la virtualité du moi.**

Ce petit **savoir de notre nature fragmentée/virtuelle** est habituellement **évité**, et pourtant la pragmatique de cet apprentissage constitue **l'essence de l'apprentissage éthique** (Varela, F., (2004) Quel savoir pour l'éthique, éd. La découverte, pp. 105-106.

### **Traduction de Lao- Tseu par J.-F. Billeter : « Quand on perçoit, on ne parle pas et, quand on parle, on ne perçoit pas. »**

Ce texte bref est centré sur la question du langage. Je n'en citerai que les deux phrases que voici :

Ce que nous entendons, ce sont des mots et des sons. Pour leur malheur, les gens s'imaginent (...) que ces mots, que ces sons leur font saisir la réalité des choses - ce qui est une erreur. Mais ils ne s'en rendent pas compte car, quand on perçoit, on ne parle pas et, quand on parle, on ne perçoit pas.

Les gens s'imaginent que le langage leur fait saisir la réalité des choses, dit Tchouang-tseu. Ils commettent cette erreur parce que, dit-il, "quand on perçoit, on ne parle pas et (que), quand on parle, on ne perçoit pas." Il décrit dans cette phrase une relation que nous pouvons observer pour notre propre compte. Quand nous concentrons notre attention sur la perception d'une réalité sensible, à l'extérieur ou l'intérieur de nous-mêmes, le langage disparaît du centre de notre conscience. Inversement, quand nous nous servons du langage, nous ne cessons sans doute pas de percevoir, mais nos perceptions deviennent périphériques, nous ne pouvons pas nous concentrer sur elles. Wittgenstein fait une observation analogue quand il note : "Quand je vois un objet, je ne peux pas me le représenter 1." Il note aussi, inversement : "Quand nous nous représentons quelque chose, nous n'observons pas 2." Valéry remarque dans ses Cahiers : "Ce que je pense gêne ce que je vois - et réciproquement. Cette relation est observable 3." C'est à cause de cette relation inhérente au fonctionnement de notre esprit, dit Tchouang-tseu, que le langage fait illusion : quand nous parlons, nous ne percevons plus, de sorte que, n'apercevant pas l'écart entre le langage et la réalité, nous prenons étourdiment le langage pour l'expression adéquate de la réalité. » (Billeter, J.-F. (2001, 2010). La voie du ciel in *Leçons sur Tchouang-Tseu*, chap.XIII Éditions Allia, pp. 24-25)

**« Heiho shin » : l'attention aux petites choses, « mushin » : suspens de l'intention et « fudoshin » : l'esprit stable**

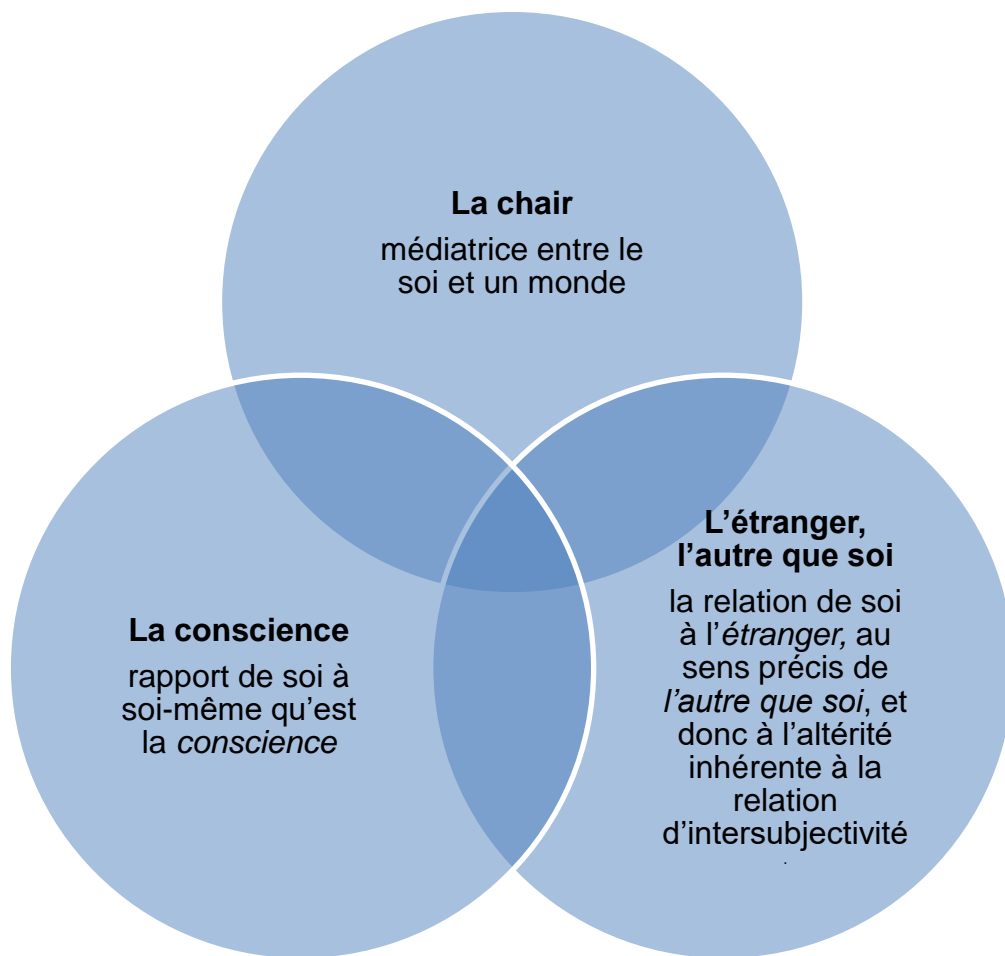
« Heiho shin nous ramène au concept Zen de mu shin (sans intention ; on dit muga mushin : sans garde, sans intention). Mu signifie « rien », « zéro ». Par la division, s'occuper de choses de plus en plus petites c'est tendre vers mu : zéro. Mu est en fait le centre de la vie, comme le vide du moyeu est le centre de la roue de la charrette. Le zen et le taoïsme ressentent que tout procède de ce « rien ». Le tireur à l'arc ressent que c'est ce « rien » qui tire ».

Armand Mamy-Rahaga (2003), Le tir à l'arc instinctif, la chasse à l'arc et les arts martiaux, Éditions Kaeshi. p. 206

« Le mental stable prépare l'effacement de toute intention. *Mu shin* n'est donc pas le vide mental de celui qui a « la tête près du bonnet » mais bien l'extrême discrétion d'un esprit fort. [...] Nous nous contenterons de dire ici qu'il est possible de développer volontairement sa « stabilité mentale (*fudo shin*) mais qu'on ne peut pas produire volontairement « l'effacement de la volonté » car « ne pas vouloir », c'est déjà « vouloir ». On ne peut que se préparer et l'attendre. *Mu shin* est un état qui ne relève pas de la volonté. Il demande juste d'être fort et de savoir attendre. Dans certaines tribus, les gens préparent des ruches en les enduisant de cire à l'époque de l'essaimage, et un beau jour les abeilles sont là. C'est cela bâtir *fudo shin* pour que vienne *mu shin*. Les bouddhistes zen l'illustrent de façon amusante quand ils disent : « Si tu veux voir le reflet de la lune, prépare un seau d'eau ». Ce qui est proposé c'est de « préparer un seau ». Pour ce qui est de convoquer la lune, cela dépasse nos compétences (la beauté, la poésie et la créativité sont à ce prix). La lune vient en son temps. Heureusement que nous ne pouvons pas manipuler *mu shin*. Nous avons un besoin vital d'une grandeur qui échappe à notre contrôle, et à nos limitations. Un *mu shin* qui serait sous notre contrôle ne pourrait qu'être une petite chose dérisoire et sans valeur. Afin de ne pas perdre le fil, rappelons que si *fudo shin* et *mu shin* nous intéressent en tant que chasseur à l'arc, c'est parce qu'ils permettent d'utiliser la pression pour réussir un arment simple et opportun, donc efficace en situation cruciale. »

Armand Mamy-Rahaga (2003), Le tir à l'arc instinctif, la chasse à l'arc et les arts martiaux, Éditions Kaeshi. pp.103-104

**Les 3 passivités qui résistent à l'action en produisant l'écart entre intention et résultat**



<u>Les 3 passivités (&lt;=&gt; résistances / écarts) selon Ricoeur</u> (Ricoeur, P., (1990), p. 369)	<u>Les 3 passivité selon Pierre Marie Maine de Biran</u> (Ricoeur, P., (1990), pp. 371-380)
<b>1 La chair</b> Médiatrice entre le soi et un monde	<b>1ère passivité</b> Le corps désigne <b>la résistance qui cède à l'effort</b> Passivité corporelle = effort + résistance
<b>2 L'étranger, l'autre que soi</b> La relation de soi à l' <i>étranger</i> , au sens précis de <i>l'autre que soi</i> , et donc à l' <b>altérité inhérente à la relation d'intersubjectivité</b>	<b>2ème passivité</b> Les allées et venues des <b>humeurs capricieuses - impressions de bien-être ou de mal-être</b> <b>Passivité étrangère et adverse</b>
<b>3 La conscience</b> Rapport de soi à soi-même qu'est la <i>conscience</i>	<b>3ème passivité</b> La résistance des choses extérieures. Par le tact actif, dans lequel se prolonge notre effort, les choses attestent leur existence aussi indubitable que la nôtre (comme soi). Ici, exister, c'est résister



## Le Toyota Production System (TPS)

**Muri** (無理, " qui n'est pas raisonnable" ) est un terme japonais signifiant surcharge, action irresponsable ou absurdité. "a-raison" muri da! se traduit par c'est inutile, c'est pas la peine.

muri ga aru : surcharge n'est pas mal, il y a qqc en trop qui ne sert à rien et n'a pas de raison d'être.

**Muda** : gaspillage. Dans l'exécution d'une technique il y a du gaspillage quand il y a agitation, muri note plutôt le fait d'aller à l'encontre des principes et donc de forcer.

**Mura** exprime ici une discontinuité par exemple une pièce de tissu présentant des irrégularités ou des manques dans la teinture.

Comme d'habitude la limite du domaine sémantique des mots japonais reste assez floue, la traduction surtout dans un manuel de management ne peut que partiellement en rendre compte. Les japonais aiment beaucoup ce flou qui donne de l'élasticité à la pensée, tout le contraire de la passion grecque pour les lignes claires qui cisèlent la pensée.

### **Taiichi Ohno (1988), le résumé en *trois enjeux de performance clés***

<b>Muda</b> - éliminer ( <i>muda</i> ) le gaspillage	<b>Mura</b> - analyser et maîtriser ( <i>mura</i> ) la variabilité de la demande	<b>Muri</b> - supprimer ( <i>muri</i> ) la surcharge des équipements et des employés.
--	--	---

Les dirigeants historiques de Toyota, dont **Ohno**, et leurs exégètes japonais (**Monden**, 1983) et américains (**Womack et al**, 1990) ont caractérisé ce nouveau modèle de la performance par 6 principes clés :

#### **Les 6 principes clés**

- 1 L'efficacité("do the right things") avant l'efficience ("do things right")
- 2 Réduction de la complexité
- 3 Implication directe des opérateurs comme "penseurs" de l'activité
- 4 La dimension collective de l'activité
- 5 Un système d'apprentissage fondé sur l'expérience
- 6 le rôle-clé du slack organisationnel (créer de l'aise)

(Philippe Lorino. La fuite manageriale devant la complexité : l'exemple historique du "lean management". ESSEC Working paper. Document de Recherche ESSEC / Centre de recherche de l'ESSEC. ISSN : 1291-9616. WP 1410. 2014 2014. <hal-01023701>)