

LE TRAVAIL, UN DEFI POUR LA GRH

François HUBAULT

Université Paris1 Panthéon-Sorbonne
CEP - Ergonomie et Écologie Humaine
Centre St Germain Thénard
1 rue Thénard
75005 PARIS
francois.hubault@wanadoo.fr

ATEMIS

(Analyse du Travail Et des Mutations Industrielles et des Services)

Résumé :

Aucun modèle, dans aucune science, ne peut tout embrasser, et les instruments de gestion, nécessairement, traitent une réalité simplifiée, concentrant l'attention du gestionnaire sur les moyens alloués aux dimensions qu'ils privilégient. La pertinence du dispositif gestionnaire dépend donc de la cohérence entre le modèle de gestion qui l'inspire et la stratégie de l'entreprise qu'il est censé servir. Mais, dans le même mouvement, le travail hérite de la responsabilité de faire face aussi à tout ce que l'organisation ne règle pas : c'est là le fondement de la valeur économique du travail. Le travail peut finalement se définir comme ce qui incombe du fait de ce qui déborde du cadrage gestionnaire. En tant qu'il est l'expérience de « ce qui se passe », le travail ne peut donc se comprendre dans les limites spatio-temporelles du poste, ni sur la base des seules ressources qu'on lui accorde.

Gérer cette "ressource", c'est donc organiser la capacité du système productif à rester dans le réel. C'est affaire de présence du management là où ça se passe, d'une meilleure appréciation de l'enjeu du quotidien dans l'organisation, d'une réappréciation de la contribution du travail à la création de valeur. Ainsi, l'amélioration des conditions de travail passe par une amélioration de la condition du travail, et donc une évolution de l'entreprise par le travail.

Le problème, c'est que l'instrumentation de gestion reste structurellement installée dans une logique de défiance vis à vis du travail. Le travail ne peut pas venir au cœur de la GRH si la GRH ne dit pas mieux en quoi le travail constitue une ressource -gérer, alors, veut dire développer-, et pourquoi celle-ci requiert des investissements immatériels pour la convertir en actifs, alors valorisables.

Le défi est de dépasser l'ambiguïté gestionnaire du terme activité et d'assumer les conséquences de la reconnaissance de la puissance productive de la subjectivité.

Mots-clés : modèle, ressource, quotidien, réel, subjectivité, travail

Préambule

Cette communication met en discussion ce qui se joue à l'interface de l'ergonomie et de la GRH, et qui constitue leur rendez-vous commun : le travail, thème de ce congrès.

Les ergonomes sont une petite tribu, mais diverse dans ses positionnements épistémologiques et méthodologiques ([Daniellou, 1996], [Hubault, 2002]), aussi l'auteur ne fait-il ici écho qu'aux siens. Notre propos ne se veut donc nullement exhaustif, ni au regard de l'ergonomie, ni bien sûr de toute la littérature qui fait converger vers la gestion des questions semblables -en économie ([Askenazy, 2004 ; 2006], [Du Tertre, 2005 ; 2006]), en sociologie du travail ([Maggi, 2003 ; 2006], [Zarifian, 2003 ; 2006]), en psychologie du travail ([Clot, 1996], [Dejours, 1995 ; 2003])... Une thèse de gestion récente, fait un point très utile sur ces convergences [de Geuser, 2006].

Notre réflexion s'enracine dans une pratique déjà longue sur le terrain des entreprises où nous travaillons en maille serrée avec les DRH, et dans une collaboration non moins ancienne avec les chercheurs et enseignants en GRH, particulièrement à l'IAE de Paris1 [Hubault, 2003 ; Hubault, 2005b]. Nous avons déjà engagé une mise en débat de cette question lors d'un séminaire que nous avons organisé en 2004 auquel ce texte emprunte beaucoup (cf. [Hubault, 2005a]).

Peut-on dépasser le clivage qui découpe dans l'activité de travail, une face gestionnaire et une face opératoire, et se prolonge dans une répartition des rôles qui coupe la gestion du travail, et l'ergonomie de la décision ? C'est notre thèse. Mais comment ?

Nous pensons que la GRH peut trouver à travers quelques concepts portés par l'ergonomie -les concepts de situation, de quotidien, de subjectivité-, le moyen de se ressaisir du concept de « ressource humaine ».

Dans cet exercice, nous analysons (1) comment la réduction à laquelle procède la GRH exclut le travail qu'elle ambitionne d'intégrer comme « ressource » ; (2) comment dimensionner le travail pour la GRH puisse s'en saisir ; (3) comment l'évolution de la gestion du travail passe par une évolution de la condition du travail dans la gestion ; (4) enfin nous reprenons les concepts dont dépend, selon nous, le dépassement nécessaire pour que le travail vienne au cœur de la GRH.

1. Gérer c'est dimensionner, mais dimensionner c'est réduire

En sciences de gestion, le "main stream" raisonne sous l'hypothèse épistémologique et politique qui les faces gestionnaires et opératoires sont de même nature et donc agrégeables. Nous faisons fond au contraire sur une conception plus « contradictoire » [Cazamian et col, 1996, pp.268-269].

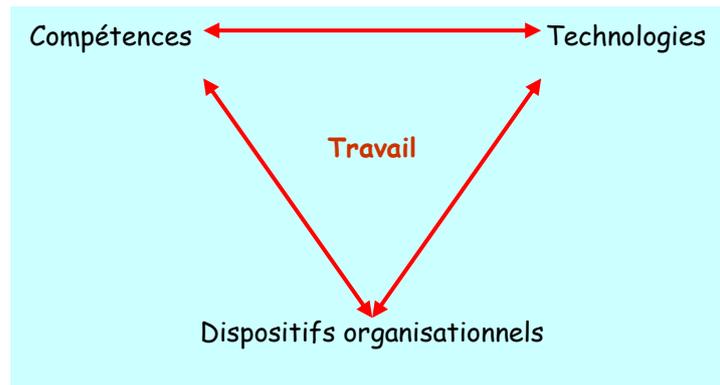
1.1. Un problème de cohérence

Aucune science, aucune théorie, aucun modèle ne peut tout embrasser. Il faut bien cadrer pour analyser et pour agir. Toute instrumentation procède d'une réduction simplificatrice : l'enjeu, c'est que la réduction soit opérante. Ainsi, si les outils de gestion soutiennent une vision nécessairement réductrice de la réalité puisqu'ils participent d'un modèle qui la simplifie toujours, la pertinence de cette réduction dépend de la cohérence entre modèle de gestion et

stratégie d'entreprise : dans quelle(s) mesure(s), le modèle de gestion est-il cohérent avec la stratégie globale de l'entreprise qu'il est censé servir ?

Poser cette question consiste à regarder si le modèle adopté simplifie dans la bonne direction. En d'autres termes, la question est de savoir si les outils de gestion permettent aux acteurs de se situer dans la/les « configuration(s) productive(s) » [Du Tertre, 2001] où ils opèrent réellement, ou vers lesquelles il leur est demandé d'évoluer.

Le concept de configuration productive désigne le système de Travail que composent ensemble, compétences, technologies et dispositifs organisationnels. Il peut être représenté schématiquement de la manière suivante :



L'idée est que toute activité économique se caractérise par un agencement particulier de ces trois dimensions, qui varie selon deux séries de contraintes : les contraintes liées à la nature de l'activité et aux finalités de la production (transformer la composition physico-chimique de la matière, transformer la forme de la matière..., agir sur les propriétés d'accessibilité spatiale des produits, sur les caractéristiques non tangibles des personnes ou des organisations ...) ; les contraintes liées aux formes de la concurrence et aux choix stratégiques des firmes.

Selon la configuration productive¹ dans laquelle on évolue, les déterminants de productivité et les leviers de qualité ne sont pas les mêmes, et la complexité est encore plus grande quand la performance globale dérive d'un "mix" -configurations industrielle et servicielle, par exemple. À travers ces configurations, c'est la « composition organique du temps de travail » [Du Tertre, 2005] qui importe : en effet, la part relative du temps de production directe, du temps de régulation et des temps associés aux investissements immatériels (formation, capitalisation d'expérience, réunion, réputation, confiance, ...) varie sensiblement selon le type d'activité, et cela modifie les modes de "pilotage de la performance". Pour les opérationnels chargés de produire des résultats, comme pour les fonctionnels chargés de les soutenir dans cette action, il est donc essentiel d'identifier "correctement" la configuration productive (ou le mix de configurations) dans laquelle ils évoluent, ou qu'ils visent dans le cas de conduite de changements stratégiques, de manière à identifier "correctement" les leviers actionnables, dans l'ordre de la productivité, de la qualité, ou de la mobilisation des ressources,... humaines particulièrement.

Cela appelle deux remarques :

¹ Pour Christian Du Tertre, toute activité ressortit d'au moins une des huit configurations productives qu'il a dégagées : les activités fondées sur le vivant ; les activités manufacturières de masse ; les activités de fabrication à l'unité et de construction de chantier ; les activités de process (en continu) ; les activités de services de réparation - maintenance ; les activités de services logistiques ; les activités informationnelles ; les activités immatérielles et relationnelles.

- le système de gestion "simplifié" ne permet généralement pas de rendre compte des articulations dans les "mix" de configurations productives ;
- par ailleurs, cette simplification ne concerne pas seulement le processus productif, mais le périmètre de résultat : souvent limité aux dimensions tangibles, facilement quantifiables ou repérables dans la fabrication de produits, le système de gestion rend souvent mal compte des attributs qualitatifs et des conditions d'accès qui sont déterminants pour les activités de service (qualité de service, écoute de l'agent, disponibilité et implication).

Bien sûr, le "problème" peut aussi venir des personnes elles-mêmes. Elles peuvent se tromper sur la configuration réelle dans laquelle elles se trouvent et actionner des leviers inopérants, voire contre-productifs. Mais la qualité du système de gestion est à nouveau essentielle ici : dans quelle mesure aide-t-il chacun à corriger sa vision, à voir autrement que ce que sa « forme de pensée » [Du Tertre, 2001] le pousse à reconnaître ; comment les outils de gestion et les indicateurs de suivi aident-ils les opérationnels et les fonctionnels à faire face à la "complexité" de la "réalité" ?

1.2. Un problème de convergence

La question opératoire, n'est pas seulement affaire de cohérence des outils. C'est aussi affaire de convergence des actions. Travailler, en effet, c'est tenir ensemble des dimensions de plus en plus hétérogènes de la performance des organisations.

Ces dimensions se déclinent sur trois axes : les domaines, les registres et les leviers.

1.2.1. Les domaines de la performance

Nous distinguons deux domaines de la performance : le domaine économique et le domaine subjectif. L'enjeu est de comprendre comment l'implication de l'homme dans le travail, sa manière d'être présent dans ce qu'il fait, résonne avec l'implication du travail dans la performance, la place du travail dans la performance. Cette question de la relation entre "charge de travail" et "productivité", c'est celle de l'intensité du travail posée horizontalement, tant dans le domaine économique que subjectif.

Au départ, il y a ceci : quelle que soit l'activité, d'"exécution" ou de "décision", il n'y a aucune "mesure commune" entre l'effet et l'effort, entre le résultat et l'expérience dont il procède ; les dimensions affectives de la performance sont inévitablement dissonantes avec les dimensions effectives de la même performance [Dejours, 2003]. Dans le langage courant, la tension entre santé et efficacité rend bien compte de cette question, et c'est le moins de dire que la GRH s'y est encore trop peu penchée.

C'est là, selon nous l'enjeu de développer la relation ergonomie/GRH.

1.2.2. Les registres de la performance

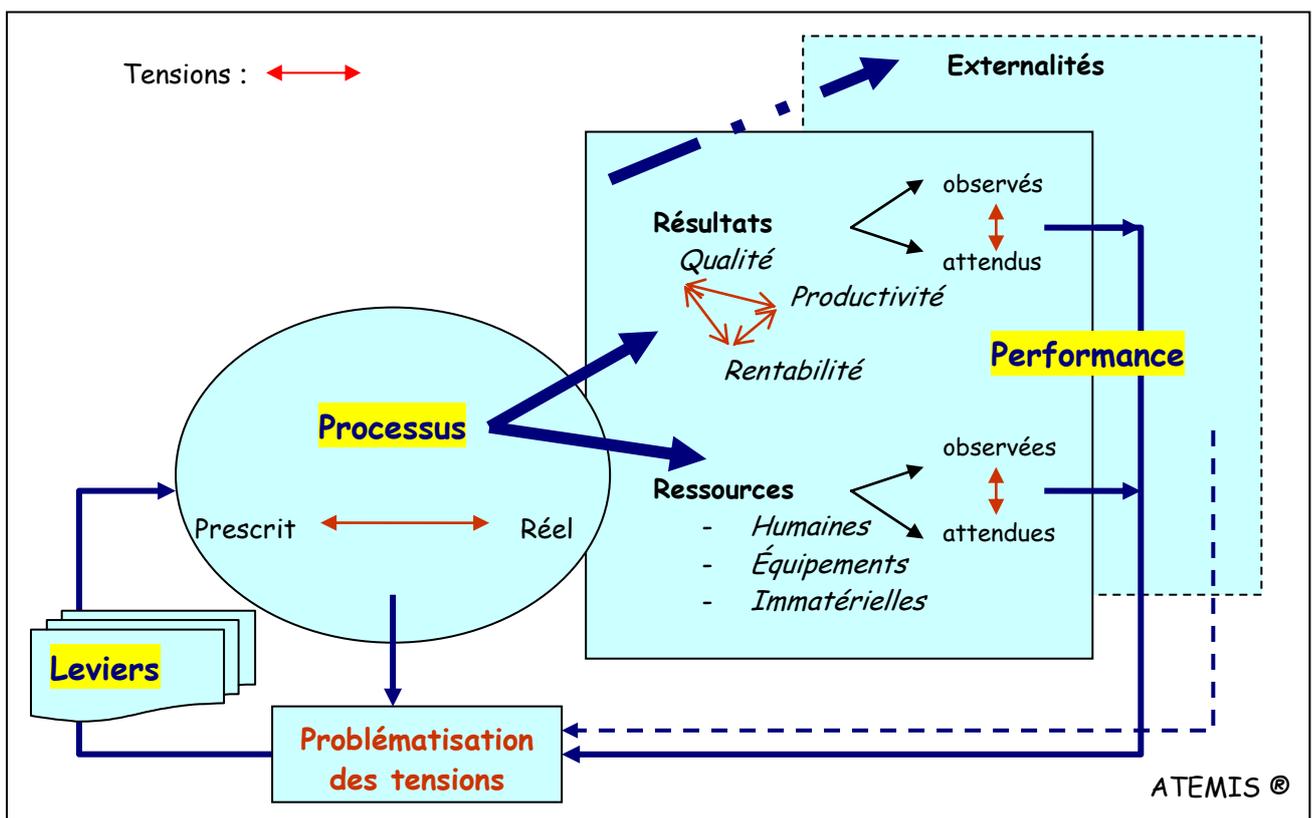
Chacun des domaines, subjectif et économique, se décline en registres.

La dimension humaine de la performance rapporte à la santé, concept qui se décline en santé physique, mentale, morale, sociale, et au-delà, en termes de développement des compétences, de la culture, du lien social, de la subjectivité... Santé, en effet, s'entend « pouvoir et vouloir d'agir ».

Dans la dimension économique de la performance, nous retenons cinq registres : la qualité, la productivité, la rentabilité (regroupées sous la rubrique commune des "résultats"), les ressources (qui se déclinent elles-mêmes, en ressources humaines, équipements, ressources immatérielles), et enfin le registre des externalités, c'est-à-dire la valeur que peuvent prendre les registres précédents dans une autre échelle de temps ou d'espace (notion d'effets médiats).

L'enjeu de la relation ergonomie/GRH c'est donc la compréhension, pour concevoir les accompagnements nécessaires (recherche des leviers d'action), des écarts qui peuvent se produire entre les effets observés et les effets attendus (qu'ils soient médiats ou immédiats), et de les relier aux écarts qui se développent "nécessairement", selon l'ergonomie, entre le processus projeté (processus prescrit) et le processus réel qui produit ces effets.

Le schéma suivant propose une représentation des ces régulations, dans la dimension économique de la performance.



Les leviers et les registres économiques de la performance du travail

1.2.3. Les leviers de la performance

Mais il y a plus. Il n'est pas seulement question de mettre en scène ces écarts à travers un "reporting" qui les objective, mais d'interroger la résonance que ces événements économiques

peuvent avoir avec ces dimensions humaines (problématisation des tensions). Pour nous, c'est là ce qu'on doit attendre d'un véritable contrôle de gestion RH relié au dispositif général de contrôle de gestion : comprendre la manière dont les "effets" affectent les ressources, directement et indirectement (problématique de gestion des ressources), et dimensionnent ainsi les conditions du développement à venir (problématique du développement durable). Le cœur du débat, c'est donc de savoir quelle posture la gestion doit adopter pour comprendre, et ainsi la gérer, la manière dont le travail tient ensemble ces deux dimensions, économique et subjective, de la performance. Cela ne peut pas se faire sans un repositionnement radical de la GRH au sein de la gestion tout court.

C'est là un rendez-vous de l'ergonomie et de la GRH : accorder les registres, mais aussi accorder le sens (le plan des finalités) avec le fonctionnement (le plan des procédures), accorder enfin les domaines de sens (pluralité des valeurs, entre l'économique et le social par exemple) et les domaines de fonctionnement (conflit de logiques fonctionnelles, entre l'homme et les systèmes techniques par exemple). Développer des visions partagées pour permettre ainsi de gérer les tensions -les problématiser pour en tirer le ressort de ressources nouvelles-, cela participe de la dimension des leviers, qui dépend du degré de résonance entre valorisation économique et valorisation subjective du travail.

Comment se répondent ces deux nécessités, stratégiques pour tout individu : être reconnu pour ce qu'il fait, d'un côté, se reconnaître dans ce qu'il fait, de l'autre ? Sur la manière dont tout ça tient ensemble, où se joue la performance RH, la GRH est encore (trop) souvent, une « forme de pensée » peu explicite. Or cette manière, c'est l'enjeu même du travail.

2. Quel modèle du travail, pour soutenir quel modèle de GRH ?

Toute organisation procède donc d'une réduction. Et le modèle qui l'inspire procède d'une « manière de voir » [Maggi, 2003] qui vaut par la « manière de faire » qu'elle rend possible, mais qui pose en même temps le problème de ce qu'elle laisse échapper, inévitablement [Hubault, 2004].

2.1 Travailler, c'est re-cadrer

De fait, organiser le travail, c'est forcément dimensionner les ressources (cognitives, matérielles, sociales) qui lui sont allouées, aux postes qui lui sont confiés, où se jouent les rendez-vous qu'il lui est demandé de tenir, en raison des risques qu'il est chargé d'endiguer dans un scénario de création de valeur qui justifie son rôle. Mais, dans le même mouvement, le travail hérite de la responsabilité de faire face aussi à tout ce que l'organisation ne règle pas. Tout dépend alors de la manière dont le travail réussit malgré tout à contenir ce qui déborde. En somme, si une organisation se veut toujours une "solution" pour parer les menaces auxquelles la confronte son activité, elle est en même temps la trame d'une expérience dans laquelle les "opérateurs"² éprouvent les limites de cette solution -ce qui leur fait savoir que cette solution est pour eux un "problème"-. En choisissant les risques dont elle décide de se protéger,

² Bien que canonique en ergonomie, ce terme est ambigu -l'activité de travail ne se réduit pas à des opérations (le sens de cette désignation, historiquement, était de prendre ses distances avec le concept taylorien d'exécution)-, et il est particulièrement incommode pour désigner les cadres... et donc traiter de leur activité de travail...

l'organisation désigne en même temps ceux qu'elle déplace dans l'espace "non réglé" du travail réel.

C'est là pour l'ergonomie, l'enjeu du concept de "situation de travail" : autant penser "organisation" pousse à penser homogénéisation du réel, autant penser "situation" c'est faire reconnaître que le périmètre réel de l'activité réelle ne se tient jamais dans le périmètre du "poste". Pas moins pour les cadres que pour les "exécutants", le travail ne se tient dans les limites spatio-temporelles du poste, ni sur la base des seules ressources qu'on lui accorde.

La portée de cette reconnaissance est double : la portée pratique c'est de comprendre les conditions réelles de l'activité réelle de travail ; mais, au-delà, la portée politique concerne la condition du travail dans les dispositifs productifs.

Le travail peut finalement se définir comme ce qui incombe du fait de ce qui déborde du cadrage gestionnaire. Il a principalement en charge "ce(ux) qu'on a laissé de côté". La tension, ainsi, est inéliminable entre le mouvement d'homogénéisation de l'organisation, qui se concentre sur les dimensions qui lui sont les plus sensibles, et le mouvement de recomposition du périmètre de prise en charge du réel dans une situation redessinée par le travail³.

2.2. Accorder Travail et Gestion, sans les confondre

Cette considération vaut tout particulièrement pour le travail des cadres : « gérer, c'est gérer des contradictions » ([Fiol, 2003], [Fiol et col, 2004]), c'est donc re-dimensionner, re-cadrer. D'où cette résonance, essentielle, entre travail et gestion : le travail est une activité de gestion, la gestion est elle-même un travail. Résonance, disons-nous, mais pas identité, indiquant ce faisant qu'il est en jeu d'accorder les plans et non de les confondre. De fait, il n'y a pas seulement tension entre l'Entreprise et l'Homme, entre la gestion et l'ergonomie, mais aussi dans l'entreprise et en chacun, d'une manière que la gestion et l'ergonomie -a fortiori le dispositif multidisciplinaire qu'elles peuvent composer ensemble- doivent savoir mobiliser comme ressource pour une évolution conjointe de l'entreprise et du travail, voire même de l'entreprise par le travail.

Malheureusement, c'est trop peu souvent le cas. Pourtant, c'est bien quand même pour répondre à cette interpellation que de nouvelles pratiques se développent dans les entreprises : pour soutenir chacun dans la prise en charge d'un "réel" reconnu de plus en plus hétérogène, on veut l'aider à mieux s'organiser, à mieux hiérarchiser, à mieux déléguer un "réel" dont l'entreprise, ce faisant, se sent plus libre d'exiger qu'il s'en sente plus responsables ; à quoi s'ajoute l'offre qu'on lui fait aussi d'un accompagnement personnalisé pour mieux recomposer cette subjectivité que l'entreprise se sent mieux autorisée de solliciter depuis qu'elle reconnaît sa puissance de ressource... Formation comportementale et coaching composent ainsi le bouquet le plus souvent proposé aujourd'hui aux cadres. Mais si on s'en tient là, on peut craindre que le travail recule, du fait même d'avoir confondu, précisément, les plans : les contenus du métier restent hors du périmètre des changements que l'on cherche à promouvoir à travers une instrumentalisation du privé : c'est moins, en effet, la subjectivité qui se trouve alors reconnue et défendue, que la « motivation » qui revient en cantonnant la subjectivité dans l'espace utile.

³ Le travail est lui-même possiblement justiciable du reproche de trop simplifier certaines dimensions que la gestion considèrera essentielles...

3. La condition du travail, une question de gestion

Les organisations ont un rapport maudit avec le quotidien. C'est leur maillon faible. Le management y est livré à lui-même. Écartelé entre le repli sur la posture d'ingénieur (dans l'univers du "ce qui doit/aurait du être") et la fuite en avant dans la stratégie (l'univers du "ce qui sera/devra être"), le management a du mal à occuper professionnellement -c'est à dire avec toutes les dimensions du métier que cela demande de définir- le quotidien de l'organisation (l'univers du "ce qui se passe"). En quelque sorte, il regarde ailleurs que le travail.

Ces attracteurs participent en effet du même univers, l'univers du maîtrisé-maîtrisable (justifiant donc une logique du contrôle et de la mesure d'écart), alors que le rôle du manager devrait le retenir dans l'univers de l'émergence, de l'indéterminé, du non maîtrisé-non maîtrisable.

Assurer cette présence-là représente alors un rendez-vous professionnel pour la GRH comme pour l'ergonomie, un rendez-vous commun, où se joue, à notre avis, la condition du travail dans l'organisation productive.

3.1. Le travail, c'est l'expérience de « ce qui se passe »

Par "quotidien", nous entendons un rapport temporel mais aussi spatial -territorial- au "réel", c'est à dire aux dimensions de la réalité qui échappent à la projection et à la rationalisation, ce qui ne se laisse pas capter d'avance, ce qui déborde et qu'on ne peut pas maîtriser.

Deux conditions en découlent :

- pour comprendre "ce qui se passe", il faut *être là*, "où et quand ça se passe", c'est donc une condition de *présence* ;
- on ne peut pas comprendre "ce qui se passe" sans le mettre en perspective de ce qui aurait aussi bien pu être autrement : pour comprendre le réel, il faut adosser l'actuel au virtuel. Poser que l'actuel n'épuise pas le réel, c'est donc une condition d'*intelligence*. Le réel ne se limite pas au réalisé, et pour reprendre Granger (1995), « c'est ce qui n'a pas eu lieu qui explique ce qui a lieu » : il ne suffit pas de savoir ce qui se passe, encore faut-il comprendre ce qui se joue, à quels possibles on a à faire et ceux auxquels on décide de donner suite... Comme le souligne Jobert (2005, p.77), c'est là un enjeu très sensible de la reconnaissance du travail : « le résultat de l'activité est défini par une absence, et cette absence, rarement remarquée car "normale", fait disparaître l'activité de surveillance, d'anticipation, de remédiation qui a permis qu'il "ne se passe rien". L'absence d'événements advenus occulte ceux qui ont été évités et, ce faisant, l'activité qui a rendu possible leur évitement.».

Le quotidien est ainsi un temps spécifique, entre le temps du programme et le temps du projet ; c'est le temps de la réalisation même de la mission. Mais c'est un temps muet entre deux temporalités bavardes. Un temps, donc, qu'on ne peut connaître qu'en l'habitant, dans une présence intelligente effective. L'ordre effectif des choses se joue là.

Au final, toutes ces conditions sont évidemment liées.

Quotidien et réel vont de pair, et tous deux rapportent au fondement même de l'idée de travail comme "expérience de ce qui résiste" (à l'intention, au projet, au programme, ...). La difficulté du management à investir le quotidien de l'organisation est donc en lien direct avec la difficulté plus

générale de l'organisation à soutenir la performance réelle du travail, a fortiori à mesurer sa contribution réelle aux résultats. En témoigne surabondamment, la conviction très partagée dans les entreprises que la réduction des effectifs est le plus "rentable" des investissements. « Les instruments de gestion agissent comme une loupe grossissante sur le coût du personnel ; les systèmes de gestion considèrent fondamentalement l'emploi comme une charge ... » [Beaujolin-Bellet, 2005]. De fait, quand la productivité de l'emploi se calcule "Masse Salariale /Chiffre d'Affaires", si la productivité du travail se calcule "Heures de M.O. / Production en volume", quelle place cela laisse-t-il à une quelconque considération du travail comme activité où se joue de faire face au "réel", et de la performance comme relevant d'autres registres que seulement celui des résultats tangibles immédiats ? On voit bien que l'emploi sera d'autant plus facilement exclu *par* la productivité si le travail est déjà exclu *dans* la productivité, comme cela s'impose logiquement de la conviction si répandue qu'il y a nécessairement convergence et équivalence entre réduction des effectifs, réduction des coûts et recherche de performance [Beaujolin-Bellet, 2005].

Tout se joue là : comprendre comment les "compromis opératoires" répondent aux "dilemmes de gestion". C'est la valeur même du travail comme ressource qui est en jeu, et par voie de conséquence, le contenu même de la GRH : que signifie d'être D"RH", si cela ne permet jamais d'opposer la possibilité d'une économie *par* la main d'œuvre au réflexe si bien rodé de tout attendre des économies *en* main d'œuvre ? La santé est un coût pour l'entreprise qui ne sait pas poser l'atteinte à la santé en termes de dégradation du pouvoir-vouloir d'agir. Il faut convenir que les ergonomes, mais les sociologues aussi bien, se gardent eux-mêmes encore trop souvent d'y aller voir de si près, et "l'objection économique", d'autant plus péremptoire qu'elle est incomprise, a la partie facile en cas de tensions... [Hubault, 2003]. Pourtant, c'est l'enjeu de saisir ce que le mouvement de "reconnaissance" de la place de la subjectivité dans la performance offre d'occasions de faire évoluer les « formes de pensée », tout autant à travers le renouvellement de la prévention des TMS [Bourgeois et Hubault, 2005] que l'accompagnement des organisations vers une stratégie de « relation de service » [Hubault, s/d, 2001 ; Du Tertre, 2006].

3.2. Repenser la place du travail dans la gestion

Peut-on espérer changer ces « formes de pensée » ? Ce changement, on attend des DRH qu'ils l'initient. Mais il faut peut-être qu'ils l'accomplissent d'abord pour eux-mêmes, dans leurs propres modèles. Ne doit-on pas en effet reconnaître l'absence de pensée RH réellement constituée, un déficit de modèle RH propre, et donc une difficulté structurelle à faire autre chose que "traduire en termes RH", ce qui se dit et se pense généralement en "gestion"... où le travail est absent ? Qu'importe l'hypothèse, la conséquence sera pour nous la même : il faut prendre appui sur ce qui résiste dans la gestion, et donc aussi dans la GRH, pour mettre l'activité du gestionnaire, et donc du GRH, en problèmes : objectiver les contradictions qui constituent les interpellations de son métier.

De Geuser (2006, pp.24) démonte la « double peine du travail » qui découle de la dévalorisation du travail en gestion. D'abord, le travail est appréhendé comme un coût fixe, ce qui ajoute à la complexité de sa gestion celle du calibrage de la capacité : le gestionnaire est en effet, alors, obsédé par le coût de surcapacité. Ensuite, ce double poids du travail-coût sur la rentabilité est renforcé par le fait que le travail sert souvent de base d'allocation pour les charges indirectes : on alloue aux produits ou aux activités, les charges indirectes en fonction de leur consommation de main d'œuvre directe. De la sorte, le travail direct est doublement cher. Une "solution" consiste à appréhender le travail comme ce qui transforme les ressources en produit, variable

intermédiaire entre coût et résultat, mais cette "reconnaissance" est très descriptive et peu analytique (la dimension de création de valeur y est peu explicitée), de sorte que l'activité reste difficilement valorisable. Et quand activité est prise au sens de processus, c'est au prix d'une représentation purement financière des ressources consommées et du repli de l'activité sur le contenu de ce que l'ergonomie appelle, elle, la tâche, qui n'est précisément pas le travail réel...

De Geuser (2006) relie la disparition du travail en gestion -on peut même parler de déni-, à la montée concomitante des questions de stratégie, de structure et d'environnement comme unités principales d'analyse : la théorie du management passe complètement à côté de la régulation entre organisation et technologie, le systémisme paye une ouverture à une vision plus micro par une montée en abstraction sourde aux bruits parasites du "réel", autrement dit la matière même du travail. Quant aux normes de la recherche en gestion, elles contribuent à l'effacement progressif des études sur le travail qui requièrent des méthodologies qui n'ont pas l'heur de servir les ambitions de reconnaissance "scientifique" fondée sur « l'utilisation de bases de données retraitées par ordinateur à la recherche de "communalités" » ; par ailleurs le champ théorique qui pourrait prendre en charge le travail, s'est scindé en deux disciplines, « organizational theory » (qui lâche la dimension des pratiques) et « work and occupations » (qui perd la perspective organisatrice), ce qui interdit toute compréhension autonome du travail par la gestion et entretient des « images pétrifiées » [Barley et Kunda, 2001, cités in de Geuser, 2006] dans les formes réglées par Taylor et l'École des Relations Humaines.

Au final, donc, rien d'étonnant, selon De Geuser et Trépo (2005), si les DRH ne disposent pas d'un modèle opérant de l'activité qui leur permette de « penser et mesurer le rôle de la variable explicative (ou variable indépendante) du travail dans la relation tâche-résultat ». C'est, disent-ils, « un métier piège, prisonnier de l'ambiguïté gestionnaire du terme activité ». Beaujolin conclut, elle aussi, à la difficulté d'avancer dans la voie de la « valorisation du travail dans l'instrumentation de gestion ». Pour Du Tertre (2006), la réponse passe par la compréhension du processus d'« investissement immatériel » qui soutient la « métamorphose » des ressources en « actifs productifs », immatériels aussi, valorisables alors dans un dispositif d'évaluation lui-même redimensionné sur une conception plus stratégique de la performance.

De notre point de vue, le cœur de l'affaire tient donc à ceci : le management est structurellement installé dans une logique de défiance vis-à-vis des hommes qu'il encadre -dont il est lui-même de plus en plus victime de la part des couches supérieures, et "ainsi de suite" en remontant-. Cette posture inspire les stratégies de croissance externe que les organisations privilégient. Elle contredit quasiment terme pour terme l'hypothèse d'une "ressource humaine" sur laquelle l'organisation reconnaîtrait pouvoir compter. Cette déconsidération du travail comme ressource, témoigne d'une forme générale de pensée qui parie toujours contre le réel, contre le quotidien, contre le travail. Rien ne lui semble possible à partir de ce qui est, toujours contre. Ce qu'on y appelle "projet" ne projette pas le réel, mais sur le réel, qu'il écrase... Rien de ce qui existe ne semble avoir jamais puissance de ressource. L'histoire est un boulet, pas un repère ; elle n'offre aucun appui, aucun levier pour aucun avenir. C'est donc l'idée même de processus qui n'arrive pas à s'installer, et l'idée même de développement qui se trouve interdite. On retrouve là, les traits du travail taylorien : clos sur lui-même, pure "opération", il n'ouvre à aucun développement, ni subjectif ni économique ; on ne peut donc rien fonder sur lui. C'est d'ailleurs la raison de son caractère aliénant : l'activité condamne à la servitude si elle n'ouvre qu'à la seule perpétuation de sa posture originelle.

Ressource et Développement sont donc deux concepts liés. On ne peut pas penser la gestion de la ressource humaine sans penser développement de la ressource humaine comprise à la fois comme moyen et comme projet du processus de création de valeur. C'est d'ailleurs là la condition pour que la G/DRH tienne sa place et prenne ses responsabilités dans le Développement Durable.

4. Quel sens donner au concept de ressource humaine ?

Strictement, "Ressources Humaines" peut aussi bien désigner ce dont la consommation doit être maîtrisée, idéalement réduite au minimum, ou ce dont la puissance productive doit être développée, idéalement maximisée. Il faut donc mettre en résonance :

- la discontinuité-dualité anthropologique du travail dans une situation hétéronome -ce que Hegel résume en disant net que l'Homme affirme sa nature par le travail mais la dégrade dans le travail, dès lors que la société industrielle s'édifie sur une appréhension du travail humain qui épuise sa substance⁴ - ;
- avec la discontinuité-dualité de toute activité économique pour le gestionnaire -ce que traduit la tension effet utile/coût dans la définition de la valeur- ;
- avec la discontinuité-dualité de l'activité de travail pour l'ergonome -dont témoignent les tensions prescrit/réel, tâche/activité-.

Ces discontinuités-dualités, il importe de comprendre leurs influences réciproques. Ainsi, pour nous, la ressource humaine ne désigne ni un homme concret, ni, non plus, un objet économique concret, mais un concept qui articule deux dimensions analytiques :

- d'une part, il s'agit de poser que la ressource humaine n'existe que dans la dynamique d'une situation, c'est-à-dire sous l'angle du rapport que les hommes entretiennent par leur travail avec les moyens dont ils disposent (outils, systèmes formels) pour atteindre le monde ;
- d'autre part, il s'agit de comprendre que ce rapport -par exemple la production-, ne peut se développer qu'à la condition d'une présence renouvelée des "individus" qui l'habitent (par exemple les hommes et les machines), et qui doivent donc pouvoir poursuivre à travers l'évolution de leurs rapports, leurs destins propres. En d'autres termes, il s'agit que l'évolution du rapport de production perfectionne la singularité de la technique (développement technologique) et des hommes (développement de la subjectivité). L'homme n'est ressource humaine que comme homme, tendu biologiquement et psychologiquement (et pas seulement économiquement) vers l'action ; elle ne peut devenir économiquement productive que si une organisation sait dynamiser et rendre concrètes ses virtualités spécifiques.

La "Gestion des Ressources Humaines" signifie donc porter attention aux conditions par lesquelles on peut actualiser et potentialiser la puissance humaine de création. La rendre "réelle".

Comme cette puissance procède d'un rapport, entre une disposition et une occasion, elle est un effet d'organisation dans une situation. Si, comme nous la comprenons, l'activité de travail définit précisément l'interface où les valeurs humaines de l'action se transforment en valeurs économiques de production, le concept de Ressource Humaine définit le processus organisationnel, au sens analytique, qui s'en assure.

⁴ au-delà, Hegel développe l'idée que les améliorations de la productivité accroissent la richesse (plus de produit pour une même quantité de travail), mais réduisent la valeur du travail, alimentant ainsi le conflit entre les intérêts de la Société et ceux du Travail. Ce schéma, qui fait écho à la problématique hégélienne de la réunion des utilités individuelles et sociales, dont l'enjeu est évident pour l'emploi, repose sur un couplage [coût-valeur] dont nous savons l'enjeu pour les approches récentes.

Si nous acceptons cette approche, trois conséquences s'en suivent, qui constituent peut-être les sources de résistance les plus difficiles à surmonter : l'impossibilité d'imputation ; la difficulté de concevoir une organisation ouverte sur le développement de l'autonomie ; la nécessité de ne pas confondre « individu » et « subjectivité ».

4.1. L'impossibilité d'imputation.

La conception "systémique" de la ressource ferme la porte à l'imputation : dans cette acception, en effet, le processus n'a pas de facteur causal, il ne se soutient que des influences, réciproques ; c'est globalement qu'il se développe, comme un tout, ou qu'il régresse.

L'imputabilité est pourtant une commodité très utile dans la gestion courante, et on doit comprendre que sa perte n'est acceptable que si on peut la remplacer par un procédé qui marche sans trop de difficulté pour tout le monde... Comme cela a peu de chance de se vérifier rapidement, il faut faire craindre que, quoi que vaille le raisonnement, le "changement" échouera si les conditions sont jugées trop complexes pour le mettre en œuvre.

Le cas s'est produit maintes fois. Ainsi par exemple, le courant initié par Antoine Riboud autour de la « performance globale » a tourné court, y compris dans sa propre entreprise, quand le coût de maintenance cognitive, organisationnelle et politique, de ce dispositif a été jugé trop élevé au regard des avantages opérationnels du modèle simplifié en place, et de fait toujours en cours...

4.2. La difficulté de favoriser l'autonomie dans une organisation

En donnant à la ressource humaine cette dimension de processus, on souligne aussi que la GRH n'est pas une gestion des personnes mais de leurs activités, précisément la gestion de la ressource que peut constituer leurs activités pour peu (sic !) que l'organisation sache développer leur puissance productive... L'enjeu de cette orientation, c'est la manière de penser l'autonomie : l'autonomie des personnes dans leur travail, et l'autonomie du travail dans le processus de création de valeur. Or nous suivons volontiers Bruno Maggi (2003) dans l'idée qu'il n'y a aucune chance de promouvoir l'autonomie si on ne se met pas dans la posture capable d'en traiter, c'est-à-dire de construire une vision de l'organisation qui permet de comprendre ses rapports avec l'autonomie. Il n'y a en effet aucune chance de dépasser le modèle fordiste avec les moyens conceptuels du fonctionnalisme qui fonde, précisément, le modèle fordiste... : aucune chance qu'on favorise réellement l'autonomie si on ne fonde son développement que sur ce que l'organisation en attend, si on ne l'autorise que de raisons hétéronomes... C'est sur cette aporie que débouche l'injonction d'autonomie.

Cela se repère très bien par exemple dans la volonté de promouvoir le travail collectif : le fonctionnalisme n'est pas fermé à l'idée de travail collectif -toujours le travail a été connu comme collectif-. Il s'agit d'autre chose : du fait de l'impossibilité de prescrire précisément la tâche, la commande de travail est de plus en plus adressée au collectif, mais on continue de maintenir la forme de contrôle établi dans le cadre de la tâche individuelle ... En d'autres termes, le problème est d'accorder deux dynamiques : celle qui reconnaît la nécessité d'autonomie dans les actions plus collectives, et celle qui réaffirme le besoin d'un contrôle central... qui contredit la première. L'enjeu est donc de reconnaître, pour la gérer, cette contradiction : soit on veut garder le contrôle central de la régulation du processus, soit on développe une vision

processuelle, qui est la seule à offrir la possibilité de l'autonomie. Bien entendu, ces deux modes de régulation s'entremêlent dans l'activité de chacun, mais les confondre c'est s'interdire de comprendre la régulation autonome. Bien sûr, c'est difficile de changer la manière de voir : personne ne prend facilement le risque de changer tout seul de point de vue, et ce changement épistémologique ne peut être que soudain et brutal, car il est justement en cause de voir penser et faire autrement...

4.3. La nécessité de ne pas confondre « individu » et « subjectivité ».

Tout pousse à "psychologiser" ces questions, c'est-à-dire à découpler les « formes de pensée » et les situations de travail qui les ont nourries, et à ne faire fond que sur des qualités personnelles "naturelles", indépendantes des situations particulières, et donc disponibles en toute occasion. Comme la rente ricardienne, la ressource humaine serait ainsi une « faculté productive et impérissable »⁵ sur laquelle l'entreprise pourrait compter... sans compter... Au delà de toute polémique, la raison essentielle pour laquelle c'est là un raisonnement faux, c'est que la compétence ne se révèle que dans et par la performance : ces qualités "naturelles" sont des constructions ; elles ne se consolident que dans l'après coup, quand ce qu'on a fait peut se constituer en réserve disponible pour l'avenir, en ressource [Hubault, 2000], et par un investissement immatériel ad hoc, en actifs [Du Tertre, 2006].

Cette confusion en alimente une autre, entre individu et subjectivité. La sensibilité nouvelle de l'économie à la subjectivité des acteurs⁶ produit une sorte d'écrasement des plans : la subjectivité n'a pas d'existence tangible, concrète, objectivable dans les termes auxquels l'entreprise est habituée ; c'est l'individu qu'elle rencontre ... mais on peut le craindre alors, une manière d'individu ... déssubjectivé, réduit aux seules dimensions que l'entreprise accepte d'écouter en lui. Reconnaître la subjectivité, ça demande une « manière de voir » le travail qui ne s'improvise pas. L'intention ne suffit pas. C'est une construction conceptuellement complexe, et politiquement risquée.

De fait, la reconnaissance de ce que l'entreprise doit à la subjectivité -ou à l'autonomie, qui est l'autre nom de cet enjeu-, s'accompagne souvent d'une tentation-tentative de contrôler cette subjectivité, la gérer, l'encadrer [Clot, 1999]. En effet, la subjectivité est une ressource que l'entreprise ne peut pas "commander", de sorte que, en final, la réquisition de la subjectivité est, soit un processus de harcèlement moral, soit, on l'a dit, une aporie : on ne peut pas exiger ni obtenir ce qui ne peut venir que par consentement. Tout dépend donc de l'occasion que l'entreprise laisse aux personnes, aux cadres comme à leurs collaborateurs, de faire reconnaître leurs valeurs, d'exprimer leurs attentes, de réaliser leurs projets dans le système de valeur de l'entreprise, les attentes de l'organisation, les projets où on leur demande de s'engager. On voit ici apparaître la face subjective de la définition que nous avons avancée de la ressource humaine : Pouvoir faire ce qu'on nous demande d'être ... est une clef de l'estime de soi.

⁵ Ricardo [1823 (1977, p. 57)] définit la rente comme « la portion du produit de la terre que l'on paie au propriétaire pour avoir le droit d'exploiter les facultés productives et impérissables du sol ». Il convient d'ajouter que la rente ricardienne n'a de sens que dans un environnement donné et stable... ce qui a peu de chance d'être reconnu comme caractéristique de l'environnement dans lequel on cherche à développer la « ressource humaine »...

⁶ L'activité est toujours, et depuis toujours une mobilisation de la subjectivité, mais la trace économique de cette mobilisation est plus manifeste aujourd'hui, particulièrement dans les activités de services, de sorte que l'économie la « découvre » : le risque serait de croire qu'elle naît de son regard !

La subjectivité, c'est ce qui s'éprouve de soi, l'expérience de la manière dont ce que nous faisons nous affecte ; mais aussi ce que nous éprouvons du fait de ce que n'arrivons pas à faire, à vivre ; ou au contraire comment ce que nous voudrions faire nous mobilise. C'est cette expérience qui est engagée dans l'activité, elle en constitue la ressource. Les individus "concrets" qui font cette expérience, ne lui donnent pas accès si facilement, surtout s'ils ont quelque raison, voire intérêt, de la taire. Reconnaître la subjectivité, ainsi, oblige considérablement qui décide de s'y risquer.

Les DRH peuvent-ils prendre le risque ?

La psychodynamique a montré que travailler loyalement, c'est accepter que le travail nous investisse, mais qu'en échange, il est attendu qu'il nous accomplisse. Le risque c'est qu'il nous envahisse, et qu'on succombe à la subversion du travail. C'est ce qui se produit quand l'entreprise ne sait/veut plus rien opposer à la pression du marché (incarné dans la bonne figure du "client", cela va sans dire) en sorte que les rapports de travail cèdent aux rapports marchands qui réalisent alors le prototype de tout rapport intersubjectif ... La GRH peut/veut-elle s'y opposer ?

Conclusion

Gérer la ressource humaine c'est, concevoir, organiser, et évaluer les conditions par lesquelles le travail fait ressource. C'est-à-dire crée de la valeur, pour l'entreprise en termes de faire face à "ce qui se passe" dans la réalisation de l'intention stratégique (par quoi le travail n'est pas seulement un coût, mais un réducteur de coûts : une ressource productive), pour les "sujets" en termes de développer leur capacité d'agir (par quoi le travail n'est pas seulement une fatigue-usure-risque, mais une activité subjectivante : une ressource de santé). Tenir les deux bouts, c'est l'enjeu même de la *compétence* dans le travail. C'est en quoi c'est un enjeu pour la GRH.

Donc un défi, aussi. En tant qu'elle relève de la gestion, c'est sa capacité à expliciter la contribution du travail à la création de valeur économique qui est en cause. Cette capacité n'est pas aujourd'hui suffisamment affermie pour rejoindre la gestion dans ses questionnements et l'infléchir dans ses pratiques. En tant qu'elle envisage le travail comme ressource, elle ne peut pas tenir cette puissance dans le seul espace d'effet économique : le travail est une activité dont le sujet attend de pouvoir convertir dans le registre de la réalisation de soi le bénéfice de la réalisation de quelque chose. Cette conversion participe d'une "économie" tout à fait différente, hétérogène et hétéronome à la première, de sorte que la GRH ne peut ni ignorer aucune, ni non plus les « intégrer » l'une à l'autre (les rendre homogènes) : c'est dans cette tension-contradiction là que se joue son travail à elle.

L'enjeu pour la G/DRH est d'objectiver ces tensions-contradictions. C'est-à-dire rendre intelligibles les processus auxquels elles concourent : dynamique d'engagement et de réalisation de la performance, dynamique de repli et de dégradation de la capacité. Dans cette perspective, le point sensible concerne la conception, mise en place et maintenance de dispositifs instrumentés d'évaluation -nécessairement contradictoire- du travail. C'est le fondement d'une démarche multidisciplinaire entre économie, gestion et ergonomie, qui configure au plan scientifique le dispositif d'acteurs à même de mettre en scène dans les pratiques, les confrontations nécessaire à la gestion du travail.

Bibliographie

Askenazy P. (2004), *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris : Le Seuil

Askenazy P. (2006), « De la prescription "économique" en sécurité et santé au travail », in Hubault F. (s/d), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*, Toulouse : Éditions Octarès, à paraître

Beaujolin-Bellet R. (2005), « Travail, emploi : quelles mesures ? », in Hubault F. (s/d), p.93-102

Cazamian P., Hubault F., Noulin M. (1996), *Traité d'ergonomie*, Toulouse : Éditions Octarès

Clot Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris : Presses Universitaires de France, Collection Le Travail Humain.

Daniellou F. (s/d) (1996), *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques*, Toulouse : Éditions Octarès

Dejours C. (1995), *Le facteur humain*, Paris : PUF, Que-sais-je n°2996

Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Paris : INRA éditions.

De Geuser F. (2006), *Travail du manager et ergonomie des instruments de gestion*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Jouy-en-Josas : HEC, 24 janvier 2006, ronéo

De Geuser F, Trépo G. (2005), « Ambiguïté gestionnaire du terme "activité" et travail du DRH », in Hubault F. (s/d), p.103-115

Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris : Éditions INRA.

Du Tertre C. (2001), « Nouveau régime d'accumulation et aménagement-réduction du temps de travail », in Groux G. (s/d), *L'action publique négociée, approches à partir des 35 heures - France Europe*, Paris : Éditions L'Harmattan, p.219-233

Du Tertre C. (2001), « L'économie immatérielle et "les formes de pensée" dans le travail », in Hubault F. (s/d), p.41-52.

Du Tertre C. (2005), « Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé », *Activités*, 2 (1), p.37-49, <http://www.activites.org/v2n1/dutertre.pdf>

Du Tertre C. (2006), « Performance, du modèle industriel à un modèle serviciel ? », in Hubault F. (s/d), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*, Toulouse : Éditions Octarès, à paraître

Fiol M. (2003), « Les contradictions inhérentes au management. De la logique du curseur à celle de l'extenseur », in Moingeon B. (s/d), *Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche*, Paris : Éditions L'Harmattan, p.231-267

Fiol M., Jordan H., Sulla E. (2004), *Renforcer la cohérence d'une équipe. Diriger et déléguer à la fois*, Paris : Éditions Dunod

Granger G.G. (1995), *Le probable, le possible et le virtuel*, Paris : Éditions Odile Jacob

Hubault F. (2001), « Faire de l'ergonomie une pensée », in Hubault F. (s/d), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique, actes du séminaire Paris1, 22-26 mai 2000*, Toulouse : Éditions Octarès, p.11-32

Hubault F. (s/d), (2001), *La relation de service, opportunité et questions pour l'ergonomie*, s/d Éditions Octarès

Hubault F. (s/d), (2002), *Le métier d'ergonome*, Toulouse : Éditions Octarès

Hubault F. (2003), « Le travail vaut par la manière dont on en use : contribution de l'ergonomie à la gestion des ressources humaines », in Allouche J. et col. (s/d), *Encyclopédie des ressources humaines*, Éditions Vuibert, p.476-487

Hubault F. (2004), « La ressource du risque », in Hubault F. (s/d), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ? Actes du séminaire Paris1, 19-23 mai 2003*, Toulouse : Éditions Octarès, p.207-220

Hubault F. (s/d) (2005a), *Activité, Travail, Ressource Humaine : parle-t-on de la même chose ? Les stratégies du changement en question*, Actes du séminaire Paris1, 1-3 juin 2004, Toulouse : Éditions Octarès

Hubault F. (2005b), « Ergonomie et GRH », in Weiss D. (s/d), *Ressources Humaines*, Éditions d'Organisation, 3ème édition, p.689-715

Jobert G. (2005), « Engagement subjectif et reconnaissance du travail dans les systèmes techniques », *Revue internationale de psychosociologie*, n° 24, printemps 2005, Paris : ESKA, p.67-95

Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel : un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse : Éditions Octarès

Maggi B. (2006), « Critique de la notion de flexibilité », *Revue Française de Gestion*, 162, pp.35-49

Ricardo D. (1823, [1977]), *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, Paris : Éditions Flammarion

Zarifian P. (2003), *A quoi sert le travail ?* Paris : Éditions La Dispute/ "Comptoir de la politique"

Zarifian P. (2006), *L'importance du régime des affects dans les fluctuations des milieux de travail.*, in Hubault F. (s/d), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*, Toulouse : Éditions Octarès, à paraître