

Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ?

François Hubault, Université de Paris I

Dimensionner, c'est réduire

On peut définir l'activité de gestion comme « une activité de réduction de la complexité dans les situations de gestion » (Midler, 1995). Une telle définition a l'avantage de souligner que le dimensionnement de la projection et des outils est au cœur de l'activité de gestion, mais elle contribue à l'isoler de la dimension « productive » qui est attendue du « travail », réduit pour ce qui le concerne, à n'exister que sous la dimension de producteur de résultats. Pour Theureau (2000), cette dichotomie entérine un découpage disciplinaire entre ergonomie et gestion suivant un pointillé qui découpe artificiellement dans l'« activité » une face gestionnaire et une face opératoire, et qui se prolonge dans une répartition des rôles qui coupe la gestion du travail et l'ergonomie de la décision. Nous partageons volontiers ce diagnostic. Mais que conclure ? Nous ne croyons pas pour notre part, qu'on pourra « dépasser ce clivage » en abandonnant le paradigme du contrôle (« paradigme du dirigeant omniscient et externe au système qu'il dirige ») pour le paradigme du pilotage (le pilotage par les causes étant à la base du « management par les activités » qui se développe en gestion). Nous ne partageons pas, en effet, l'hypothèse épistémologique, et politique, d'agrégabilité des activités qui soutient la perspective théorique de l'« anthropologie cognitive des situations modernes ». Nous faisons fond au contraire sur une conception plus « contradictoire » (Cazamian, pp.268-269, in Cazamian et coll., 1996) qui soutient le propos que nous voulons développer ici.

Toute organisation procède d'une réduction. Le modèle qui l'inspire mobilise nécessairement une « manière de voir » 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. C'est un choix, d'où découle une allocation de ressources. Les simplifications permettent en effet de concentrer l'effort là où le risque est perçu comme plus menaçant, mais découvrent en même temps des flans supposés moins exposés ou moins importants à défendre. On peut ainsi regarder l'organisation comme l'expression d'une sensibilité aux risques qu'elle veut contenir, l'instruction d'un certain rapport à l'incertitude, une certaine manière de se protéger des menaces qu'elle perçoit (Hubault, 2004).

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 qui lui sont demandés de tenir, en raison des risques qu'il est chargé d'endiguer dans un scénario de création de valeur qui justifie sa rôle. Mais ce faisant, le travail hérite dans le même mouvement de la responsabilité de faire face aussi à tout ce que l'organisation ne règle pas, et de contenir aussi ce qui peut surgir des flans non défendus ou moins pourvus. Tout dépend alors de la manière dont le travail réussit malgré tout, en contenant ce qui déborde. En somme, si une organisation se veut toujours une « solution » pour faire face aux menaces auxquelles la confronte son activité, elle est en même temps la matière d'une expérience dans laquelle les opérateurs éprouvent les limites de cette solution – ce qui leur fait savoir que cette solution est pour eux un « problème ». On peut dire qu'en choisissant les risques dont elle décide de se protéger, l'organisation désigne en même temps ceux qu'elle déplace dans l'espace « non réglé » du travail réel.

Tout va alors dépendre de la manière dont ce déplacement est « reconnu ». C'est pour l'ergonomie l'enjeu du concept de « situation de travail » : 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 peut se comprendre dans les limites spatio-temporelles du poste, ni sur la base des seules ressources qu'on lui prête.

La portée de cette reconnaissance est double : quantitativement pourrait-on dire, elle concerne l'importance pratique de ces déplacements de frontière, l'enjeu opérationnel de comprendre les conditions réelles de l'activité réelle de travail, où s'ancre finalement la raison concrète des relations à nouer avec la GRH ; qualitativement, au delà de son poids statistique, la question est phénoménologique (Ramacciotti et Dubey ¹) et l'enjeu politique, cela concerne la condition du travail dans les dispositifs productifs (Beaujolin ; de Geuser et Trépo) et la manière dont la société s'indique et

¹ Les noms en italiques renvoient aux textes des auteurs participant à cet ouvrage

témoigne d'elle-même à travers les conditions de travail (Lapeyrière).

Le travail peut finalement se définir comme ce qui incombe du fait de ce qui déborde du cadrage gestionnaire, soulignant ainsi l'activité se doit principalement à la prise en charge de « ce(ux) qu'on a laissé de côté ». La tension, ainsi, est inéliminable entre le mouvement d'homogénéisation, simplification, concentration de la gestion sur les dimensions qui lui sont les plus sensibles, et le mouvement de recomposition du périmètre de prise en charge du « réel » par le travail. Mais il ne faut surtout pas perdre de vue que « gérer c'est gérer des contradictions » (Fiol, 2003 ; Fiol et coll., 2004) et que la gestion est elle-même un travail, et que travailler c'est toujours aussi dimensionner, cadrer, et que le travail est donc lui-même une activité de gestion. La tension, ainsi, ne joue pas seulement entre l'Entreprise et l'Homme, entre la gestion et l'ergonomie, mais aussi dans l'entreprise et en l'homme, 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.

Est-ce bien le cas ?

Trop peu, à l'évidence. Pourtant, c'est bien quand même pour répondre à cette interpellation que de nouvelles pratiques se développent dans les entreprises : pour soutenir les « acteurs » dans la prise en charge d'un périmètre réel de plus en plus hétérogène, on insiste sur la nécessité qu'ils apprennent à mieux s'organiser, à mieux hiérarchiser, à mieux déléguer ce dont l'entreprise, ce faisant, se sent plus libre d'exiger qu'ils se sentent plus responsables ; à quoi s'ajoute l'offre qu'on leur fait aussi d'un accompagnement personnalisé pour mieux recomposer la ressource subjective que l'entreprise se sent mieux autorisée de solliciter puisqu'elle reconnaît ainsi sa valeur économique... Formation comportementale et coaching composent de fait le bouquet le plus souvent proposé aujourd'hui aux cadres. Si on s'en tient là, on peut craindre que le « travail » recule : 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 (Revest, de Geuser et Trépo) en cantonnant la subjectivité dans l'espace utile.

Au delà, on ne peut manquer de faire un parallèle : à la « privatisation » du travail, fait écho l'idée que l'organisation et les outils de travail ressortiraient d'un autre domaine privé, celui de l'entreprise, où elle les maintiendrait hors de débat. On conçoit ce que la psychologie perdrait à jouer la prothèse auditive d'une DRH qui voudrait rendre la souffrance plus supportable

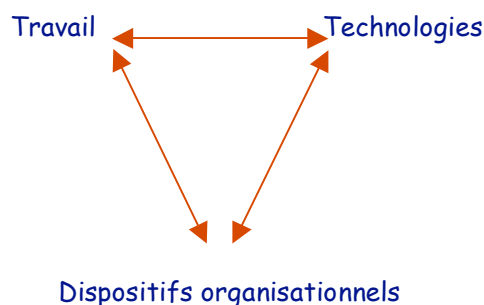
par perfusions régulières d'attentions lénifiantes qui lui servent surtout à occuper le terrain².

Dimensionner, c'est situer

Si les outils de gestion soutiennent une vision nécessairement réductrice de la réalité du fait qu'ils participent d'un « modèle » qui la simplifie toujours, cela veut dire aussi que la pertinence des outils de gestion tient au modèle qui les inspire. C'est la question de la cohérence entre modèle de gestion et stratégie d'entreprise : dans quelle(s) mesure(s) le modèle de gestion simplifié est-il cohérent avec la stratégie globale de l'entreprise ?

Poser cette question consiste à regarder si le modèle adopté simplifie dans la « bonne direction », c'est à dire en convergence avec la stratégie qu'il veut servir. En d'autres termes, c'est la question de savoir si les outils de gestion permettent aux acteurs de se situer dans la/les configuration(s) productive(s) où ils évoluent réellement, ou vers lesquelles ils leur est demandé d'évoluer.

Le concept de « configuration productive » (du Tertre, 2001) désigne le système que composent ensemble, travail, technologies et dispositifs organisationnels. Il peut être représenté schématiquement de la manière suivante :



L'idée est que toute activité économique se caractérise par un mode d'agencement particulier de ces trois dimensions, qui varie essentiellement selon deux séries de contraintes : des 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 ...) ; des contraintes liées aux formes de la

² C'est là, plus ou moins exactement repris, un propos de Yves Clot lors de la journée-débat « À quoi sert l'ergonomie ? », organisée en hommage à Monique Noulin, le 15 octobre 2004. Il ajoutait craindre beaucoup que cela serve à entretenir une opposition désastreuse entre la psychologie du travail et l'ergonomie

concurrence et aux choix stratégiques des firmes. 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.

L'intérêt de cette typologie tient au fait que selon la configuration productive dans laquelle on évolue, les déterminants de productivité et de qualité ne sont pas les mêmes, et que la complexité est encore plus grande quand la performance globale dérive d'un « mix » de configurations productives –industrielle et servicielle, par exemple. Derrière ces transformations, c'est celle de la « composition organique du temps de travail » qui nous importe ici : 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, ...) est sensiblement différente selon le type d'activité, et cela modifie complètement les modes de pilotage de la performance. Il est donc essentiel, pour tous les acteurs de l'entreprise, mais particulièrement pour les opérationnels chargés de produire des résultats et pour les fonctionnels chargés de les soutenir dans cette action, qu'ils sachent se situer « correctement », c'est-à-dire identifier la configuration productive réelle dans laquelle ils évoluent (ou le mix de configurations), ou celle(s) qu'il ont en cible dans le cas de conduite de changements stratégiques, de manière à identifier « correctement » les leviers qu'ils peuvent actionner, dans l'ordre de la productivité comme de la qualité.

Cela appelle deux remarques :

- 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 les configurations servicielles, on note en effet que le système de gestion rend insuffisamment compte des attributs qualitatifs et des conditions d'accès au service (qualité de service, écoute de l'agent, disponibilité et implication).

C'est là une résultante de ce que les outils généralement utilisés sont issus d'un certain héritage gestionnaire, l'héritage taylorien associé aux industries manufacturières de série qui ont connu une forte standardisation dans une période marquée par une croissance continue et rapide. Du fait du poids de ces

industries, ils ont influencé les modes gestionnaires dans la plupart des secteurs d'activité, y compris dans les services. Mais ils pèsent aujourd'hui très lourd au regard des évolutions attendues.

Bien sûr, le « problème » peut venir aussi des acteurs eux-mêmes, et pour les mêmes raisons. Ils peuvent se tromper sur la configuration réelle dans laquelle ils se trouvent et actionner des leviers inopérants ou qui s'avèrent contre-productifs. Connaître les « formes de pensée » qui soutiennent l'activité des acteurs est donc essentiel pour comprendre dans quel espace cognitif ils agissent, sur la base de quel système d'orientation ils se déterminent. Mais la qualité du système de gestion est à nouveau essentielle ici : dans quelle mesure aide-t-il, ou pas, les acteurs à corriger leur vision, à « voir » autrement que ce que leur forme de pensée les pousse à reconnaître. Et se repose alors la question de savoir comment les outils de gestion et les indicateurs de suivi aident les opérationnels et les fonctionnels à faire face à la « complexité » de la « réalité ».

Au delà, il est certain que « la conduite du changement » passe par une confrontation des formes de pensée, entre elles et avec le « modèle opérant » à l'œuvre ou visé. Rien n'interdit que le coaching, individuel ou collectif, a fortiori la formation, y aident. Sauf que c'est rarement dans cet esprit ni sur ce type de contenu, qu'ils sont mis en place, de sorte que le « travail », dans son contenu d'activité comme dans la place qu'il occupe dans le processus de création de valeur, y est généralement absent. Doit-on y voir l'écho d'une autre absence : celle de la GRH dans les débats sur les modèles économiques de performance ?

Les dimensions de la performance

C'est pourtant urgent. Car la complexité croissante des processus de création de valeur sollicite de plus en plus intimement et collectivement chacun dans des dimensions de la performance qu'il lui faut d'abord connaître et identifier, puis « tenir ensemble ». Modernisation se dit en effet hétérogénéisation, la responsabilité du travail consistant à s'assurer de la compatibilité et de la convergence des dimensions de plus en plus diversifiées de la performance des organisations. C'est là un rendez-vous stratégique pour l'ergonomie et la GRH. Force est de convenir que c'est encore assez rare.

Les dimensions de la performance se déclinent sur trois axes : les domaines, les registres et les leviers.

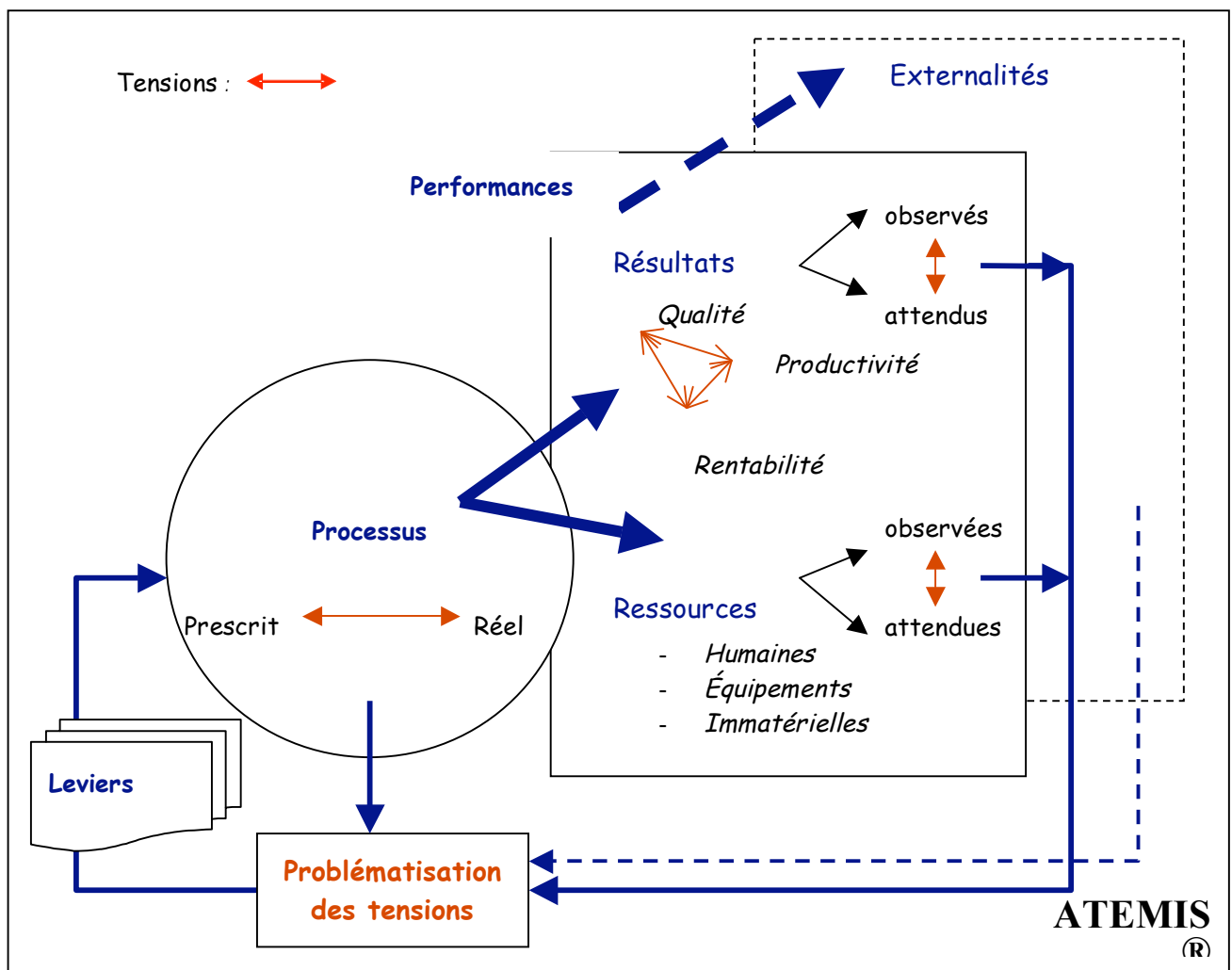
- On peut tout d'abord distinguer deux domaines de performance : le domaine économique et le domaine subjectif. L'enjeu, ici, est de comprendre comment l'implication de l'homme dans le travail, sa manière d'être présent dans ce qu'il fait, raisonne avec l'implication du travail dans la performance, la place du

travail dans la performance. Cette question de la relation entre « charge de travail » et « productivité », c'est, en d'autres termes, la question de l'intensité du travail posée horizontalement, tant dans le domaine économique que subjectif.

Au départ de cette question, ceci : il n'y a aucune « mesure commune » entre l'effort et l'effet, entre le résultat et l'expérience dont il procède sans pouvoir jamais en témoigner vraiment, de sorte que 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 jusqu'à aujourd'hui trop peu penchée (Gilles et Savereux, Revest).

• Chacun des domaines, économique et subjectif, de la performance, peut ensuite se décliner en registres.

Dans la dimension proprement économique de la performance, on distingue classiquement cinq registres : qualité, productivité, rentabilité (regroupés sous la rubrique commune des « résultats »), ressources (qui se déclinent elles-mêmes, en ressources humaines, équipements, ressources immatérielles), et enfin le registre des externalités, c'est-à-dire de 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/RH concerne la compréhension, pour en tirer les moyens des accompagnements nécessaires (recherche des « leviers » d'action), des « écarts » qui peuvent se produire entre les effets médiats et immédiats observés et les effets attendus, de pouvoir 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.

Dans la dimension humaine de la performance, le concept de santé 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...

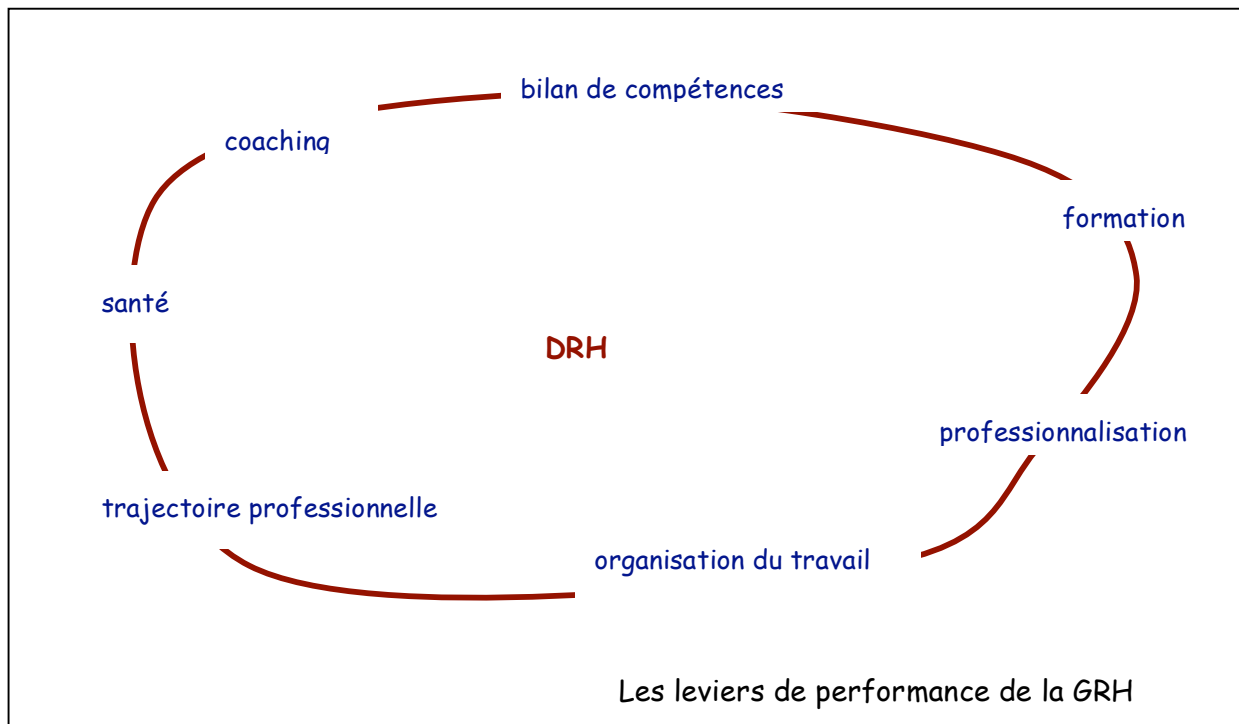
Si nous précisons un peu plus l'enjeu de la relation ergonomie/RH, outre de favoriser la mise en scène de ces écarts à travers un « reporting » qui permette de les objectiver et invite à les interpréter, nous dirons qu'il est en cause de pouvoir interroger la résonance que ces événements économiques peuvent avoir avec ces dimensions « humaines », et ce d'autant plus que la performance aura dû mobiliser la subjectivité des acteurs. C'est bien là ce qu'on peut attendre de la mise en place d'un véritable contrôle de gestion RH relié au dispositif général de contrôle de gestion : comprendre la manière dont les « effets » affectent les ressources (problématique du gestion des ressources), et dimensionnent ainsi les conditions de développement à venir (problématique du développement durable).

Le cœur du débat, c'est la promotion d'une culture de développement qui s'attache à tenir ensemble la dimension économique et « les autres dimensions » de la performance, et cela ne peut pas se faire sans un repositionnement radical de la « GRH ». « Tenir ensemble » toutes ces dimensions, en effet, ne peut être attendu que de la ressource que constitue le travail du fait de sa capacité même, pourvu qu'on la « libère », à s'impliquer, c'est « tenir ensemble » les dimensions non réglées.

Pourvu qu'on la libère ? C'est bien là le rendez-vous. De l'ergonomie et de la GRH : accorder les registres, accorder aussi le sens (le plan des finalités) et 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). S'attacher à développer des visions partagées sur ce qui sépare autant que sur ce qui unit (Gilles et Savereux, Lapeyrière, Revest), c'est l'enjeu de pouvoir s'accorder sans obliger pour autant d'être d'accord, et pouvoir ainsi gérer les tensions, c'est-à-dire les problématiser pour en tirer le ressort de ressources nouvelles.

C'est là la dimension des leviers, que nous avons déjà évoquée, plus haut, qui concerne fondamentalement le degré d'accord ou inversement de tension, entre valorisation économique et valorisation subjective du travail. Comment se répondent ces deux nécessités « stratégiques » pour tout individu dans toute activité qu'il mène : être reconnu pour ce qu'il fait, d'un côté, se reconnaître dans ce qu'il fait, de l'autre (Hanique, Revest) ? C'est ici que la tentation démiurgique de la RH de « fabriquer » du lien, du liant... du sens, est la plus forte. A quoi « joue »-t-on, quand on offre dans le même séminaire, un travail réflexif qui ne peut pas ne pas « ouvrir » sur des questions personnelles, et des « réponses » qui viennent aussitôt, car le temps est compté et l'insécurité invivable, combler cette béance. Cette instrumentalisation du déséquilibre, à quelle conception du « levier » fait-elle écho, quelle compréhension de la dynamique du sujet mobilise-elle, sait-elle vraiment ce qu'elle « fait » ?

S'il est certain, de notre point de vue, que c'est dans la manière dont « tout ça tient ensemble » que se joue la performance RH, c'est bien cette manière même qui fait problème, par déficit de pensée, de savoir, d'échange sur ce qui peut l'assurer plus fermement que la seule force rhétorique du discours ou de la croyance. C'est ce qui fait de la RH une « forme de pensée » difficile à pénétrer, sauf dans sa pratique, sur le terrain, surtout quand « ça résiste » (Ramaciotti et Dubey).



La condition du travail, une question de gestion

Les organisations ont un rapport maudit avec le quotidien. C'est leur « maillon faible », et donc un front où le management est livré à lui-même, comme abandonné. Écartelé entre le repli sur la posture d'ingénieur (dans l'univers du "ce qui doit être") et la fuite en avant dans la stratégie (l'univers du "ce qui sera"), 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"). Or c'est la condition pour que le manager maille par son travail avec le travail de ceux qu'il encadre. Mais pour souscrire à cette condition, il a besoin d'un soutien, pour définir le contenu professionnel de son activité comme pour approfondir les modalités pratiques de son exercice. C'est là, 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.

Par « quotidien », nous entendons donc un rapport temporel mais aussi spatial, 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 référer l'actuel au

virtuel. Comme le dit Granger (1995), « c'est ce qui n'a pas eu lieu qui explique ce qui a lieu » (Hubault, 2004), et l'actuel, donc, n'épuise pas le réel. C'est là une condition d'intelligence : 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 auxquels on décide de donner suite...

Au final, ces deux conditions sont évidemment liées.

« Quotidien » et « réel » vont ainsi de pair. Et tous deux supposent de faire le deuil de la tentation de toute puissance, la posture de maîtrise. Et tout cela a à voir avec le 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, ce dont témoigne surabondamment la conviction très partagée dans les entreprises que la réduction des effectifs est le plus « rentable » des investissements. Comme le remarque ici Beaujolin, « 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 ... ». Quand la productivité de l'emploi se calcule [Masse Salariale / Chiffre d'Affaires], ou 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

que le travail est déjà exclu dans la productivité. Du fait de la déconnexion des niveaux de décision, les « responsables sont coupés des effets induits sur l'organisation du travail –est-ce « savamment » voulu ou seulement insoupçonné ?-, et cela les conforte dans la forme de pensée qui une équation d'égalité entre la réduction des effectifs, la réductions des coûts et la recherche de performance (Beaujolin).

C'est donc la valeur même du travail comme ressource qui est en jeu : que signifie, alors, 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 ? Il faut convenir que les ergonomes, mais les sociologues aussi bien (Hanique), se gardent eux-mêmes encore bien 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) La ressource du droit du travail (Bernad) ne peut pallier ce déficit-là, s'il prend trop profondément racine dans les « formes de pensée » des responsables économiques.

Peut-on espérer changer ces « forme de pensée » ? Ce changement qu'on devrait pouvoir attendre des DRH qu'ils l'initient, ne faut-il pas d'abord qu'ils l'accomplissent pour eux-mêmes, en eux, dans leurs propres modèles ? Mais si c'était aussi l'écho d'un déficit plus chronique de tout modèle propre, et donc d'une difficulté plus structurelle à faire autre chose que traduire en termes « RH » ce qui se dit et se pense généralement en « gestion » ? 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 le cœur du travail du gestionnaire, et donc du GRH, en problèmes : objectiver les contradictions qui constituent les interpellations de son métier.

Pour Fabien de Geuser et George Trépo, les DRH ne disposent pas vraiment d'un « modèle opérant » de l'activité qui leur permettrait 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, sur la « difficulté à créer de l'acteur collectif » sur la mesure du travail qui permettrait d'avancer dans la voie de la « valorisation du travail dans l'instrumentation de gestion ».

De notre point de vue, le cœur de l'affaire tient à ceci : le management est structurellement installé dans une logique de défiance vis-à-vis des hommes qu'il encadre – et dont il est lui-même victime de plus en plus de la part des couches « dirigeantes », et « ainsi de suite », et cette posture-type du taylorisme est la raison des

stratégies de croissance externe que les organisations privilégient (Aletchéredji). Elle contredit quasiment terme pour terme l'hypothèse d'une « ressource humaine » sur laquelle l'organisation reconnaîtrait pouvoir compter. Cette déconsidération de principe 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, et qui n'est donc « valorisé » qu'à proportion de son silence... Rien de ce qui existe ne semble avoir jamais puissance de ressource. L'histoire est un boulet, pas un repère. Elle est close, 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, décrit clos sur lui-même, pure opération qui 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 conduit à la seule perpétuation de sa posture originelle.

Ressource et Développement sont donc deux concepts liés. On ne peut donc 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.

Quel sens donner alors à ce 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 –Hégl la 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 dévalorisation du travail humain qui épuise sa substance³ ;
- avec la discontinuité-dualité de toute activité économique pour le gestionnaire –ce que

³ au-delà, Hégl 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.

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 les dialectiser : comprendre les modes de leur engendrement, 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 "sujets" 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 et des hommes. L'homme n'est ressource humaine que comme homme, tendu biologiquement et psychologiquement (et non seulement économiquement) vers l'action ; celle-ci ne peut devenir économiquement productive que si une structure sait dynamiser et rendre concrètes ces virtualités spécifiques.

La Gestion des Ressources Humaines doit donc signifier une attention portée aux conditions organisationnelles par lesquelles on peut espérer actualiser et potentialiser la puissance humaine de création. Cette puissance procède toujours d'un rapport, entre une disposition et une occasion : c'est un effet d'organisation. Dans cette rencontre, le statut économique du travail ne peut s'établir aux antipodes de la nature psychophysiologique et sociale de la personne qui travaille. 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.

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 »

Tout d'abord, cette conception « systémique » de la ressource ferme la porte à la pratique de l'imputation : dans ce processus, il n'y a pas de facteur causal, on n'y rencontre que des influences, réciproques ; c'est « globalement » qu'il se développe, comme un tout, ou qu'il régresse. Or l'imputabilité est 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 « opératoire », c'est-à-dire qui marche sans trop de difficulté pour tout le monde... ce qui a peu de chance de se vérifier rapidement, et qui peut donc faire craindre que, quoi que vaille le raisonnement, le « changement » peut échouer si les conditions sont jugées trop complexes pour le mettre en œuvre. Le cas s'est produit maintes fois. Par exemple, c'est ce qui explique que le courant d'idée 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 cours, et de fait toujours en cours...

En donnant à la ressource humaine cette dimension de processus, on souligne aussi que la GRH n'est pas une gestion des personnes mais une gestion de leurs activités, la gestion de la ressource que peut constituer leurs activités de travail pour peu (sic !) que l'organisation sache développer sa 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 parvenir jamais à l'autonomie si on ne se met pas dans la posture capable d'en traiter, c'est-à-dire de construire la 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...

Voyons l'exemple du travail collectif : le fonctionnalisme n'est pas hermétique à l'idée de travail collectif – toujours le travail a été connu comme collectif-. Mais il s'agit d'autre chose : la commande de travail est maintenant adressée directement au collectif, du fait de l'impossibilité de prescrire précisément la tâche, 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 reconnaître, pour la gérer, cette contradiction : si «il faut bien» qu'il y ait «quelque part» un contrôle du processus, le modèle fonctionnaliste exigera, lui, conceptuellement d'abord et politiquement ensuite, qu'il s'exerce au niveau central et par séquences. Et il n'y a alors que deux manières possibles de voir : 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.

Pour saisir les deux en même temps, il faut changer la manière de voir. Or c'est très difficile car deux obstacles se conjuguent pour s'y opposer : personne ne prend facilement le risque de changer tout seul de point de vue, et ce changement épistémologique, à la différence des changements politiques dont les acteurs sociaux ont l'habitude, ne peut être que soudain et brutal, car il est justement en cause de voir autrement, penser autrement, comprendre et faire autrement... (Aletcherdj)

Tout pousse à «psychologiser» ces questions, c'est-à-dire à découpler les «formes de pensée» des situations de travail qui les ont nourries, et à ne faire fond que sur des qualités «personnelles» intrinsèques que l'on voudrait disponibles en toute occasion, dans toutes les situations. En somme la ressource humaine définie comme la rente ricardienne, c'est une qualité naturelle, une «faculté productive et impérissable»⁴ sur laquelle l'entreprise peut compter... sans compter, pour peu qu'elle sache sélectionner les détenteurs et se les attacher en récompensant correctement leurs «mérites». Au delà de toute polémique, la raison essentielle pour laquelle c'est là un raisonnement «faux», c'est que la performance précède toujours la compétence, l'action précède toujours le savoir : ces qualités ne se consolident que dans l'après coup, quand on a pu dépasser ce qu'on a fait et le capitaliser, le représenter pour le constituer en réserve disponible pour l'avenir, en ressource (Hubault, 2000).

Cette confusion en alimente une autre, entre individu et subjectivité. La sensibilité nouvelle de l'économie à la subjectivité des acteurs⁵ produit une sorte d'écrasement

⁴ 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»...

⁵ en réalité l'activité est toujours, et depuis toujours une mobilisation de la subjectivité, mais la trace économique de cette mobilisation est plus

des plans : la subjectivité n'a pas d'existence tangible, «concrète» ni 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 ... désobjectivé, réduit aux 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.

La psychodynamique a bien montré que travailler «loyalement», c'est accepter que le travail nous investisse. 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 une sorte de «violence sans haine» envahit l'entreprise, elle-même devenue incapable de rien opposer à la pression du «marché» (qui paraît sous la bonne figure du «client», va sans dire) en sorte que les rapports de travail cèdent aux rapports marchands qui réalisent alors le prototype de tout rapport intersubjectif...

Or, la subjectivité, c'est ce qui s'éprouve de soi, l'expérience dont ce que nous faisons nous affecte, mais aussi ce que nous éprouvons du fait de ce que n'arrivons plus à faire, à vivre, ou au contraire ce que nous voudrions faire nous mobilise. C'est en effet cette expérience qui est mobilisée dans l'activité, et qui en constitue la ressource. Les individus «concrets» qui font cette expérience, ne lui donnent pas accès simplement, d'autant qu'ils peuvent avoir quelque raison, voire intérêt, de la taire. Reconnaître la subjectivité, ainsi, oblige considérablement qui décide de s'y risquer. Les DRH peuvent-ils prendre vraiment le risque ?

manifeste aujourd'hui, particulièrement dans les activités de services, de sorte que l'économie la «découvre» : le risque serait de croire qu'elle naît par son regard!

Bibliographie

Cazamian P., Hubault F., Noulin M., 1996, *Traité d'ergonomie*, Toulouse, Éd. Octarès

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

Du Tertre C., "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, Éd. L'Harmattan, 2001, pp.219-233

Fiol M. (2003), "Les contradictions inhérentes au management. De la logique du curseur à celle de l'extenseur", in Moingeon B. (Éd.), *Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche*, Paris, Éd. L'Harmattan, pp.231-267

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

Granger G.G., 1995, *Le probable, le possible et le virtuel*, Paris, Éd. Odile Jacob

Hubault F., 2001, "Faire de l'ergonomie une pensée", in Hubault F. (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*, actes du séminaire ParisI, 22-26 mai 2000, Toulouse, Éd. Octarès, pp.11-32

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. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Éd. Vuibert, pp.476-487

Hubault F., 2004, "La ressource du risque", in Hubault F. (coord.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, actes du séminaire ParisI, 19-23 mai 2003, Toulouse, Éd. Octarès, pp.207-220

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

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