

# De la gestion des cadres à la gestion des ressources intellectuelles

Xavier Baron

*Résumé* : notre contribution part d'un constat. La valeur ajoutée ne se crée plus essentiellement dans la transformation de la matière. Les technologies de l'information accélèrent l'avènement d'une économie informationnelle. Le travail est de plus en plus intellectuel. La production est de plus en plus immatérielle. La performance n'est plus une affaire relativement simple, liée aux économies d'échelle, à la production de masse et aux courbes d'apprentissage. Dans un contexte mondialisé, il faut également assurer la réactivité et les délais, la qualité et le service, l'adaptation et les prix.

Les cadres, et autres travailleurs intellectuels qualifiés, sont devenus une composante essentielle et croissante de la production de valeurs. La dématérialisation de la production déplace les conditions de la performance du travail intellectuel. Deux enjeux majeurs émergent alors pour les entreprises : reconstruire du sens pour les salariés intellectuels et développer des organisations du travail plus collectives. A ces pistes, s'ajoute le besoin de traiter de l'ergonomie et des espaces du travail de bureau, ainsi que de l'instrumentation d'une mesure de ce travail, nécessaire à toute démarche d'optimisation.

*Mots clés* : cadres, performance, management, travail intellectuel, production immatérielle, organisation.

*Abstract* : From the management of « cadres » to the management of intellectual resources

This work is born from an observation. Value is no longer created primarily by the transformation of raw materials. Information technology is accelerating the emergence of the information economy. Work is increasingly intellectual as opposed to manual. Production is increasingly immaterial. Performance is no longer a relatively simple affair linked to economies of scale, mass production and learning curves. In a globalised context, reactivity and lead times, quality, service and price adaptation must also be managed.

Management and other qualified intellectual workers have become an essential and growing component of value creation. The dematerialisation of production is causing shifts in the conditions for achieving performance in "intellectual" work. Two major issues are emerging for companies ; the need to provide clarity for these employees regarding the results expected of them in relation to the overall company performance as well as the need to develop more collective working organisations. To these can be added the importance of taking into account the ergonomomy of work spaces and the development of tools for measuring this "intellectual" work, a pre-requisite for any attempt at optimisation.

*Key words* : cadres, performance, management, intellectual work, dematerialisation of production, organisation.

## Introduction

Le retour de la croissance, et les perspectives de pénuries de main d'œuvre qualifiée, font réapparaître les difficultés d'embauche et les interrogations sur la manière d'intégrer les jeunes diplômés, devenus plus volatiles, plus versatiles et moins pressés que leurs aînés de s'intégrer<sup>1</sup>. En cela, la période de ce début de millénaire rappelle un peu les craintes des responsables d'entreprises prenant conscience, après les événements de 1968, de la désaffection des jeunes pour le travail et l'entreprise. Les discussions sur la Loi Aubry (en deux temps) ont révélé le trouble persistant des entreprises, s'agissant d'intégrer la contrainte de la réduction du temps de travail pour les cadres (Baron, 1999). Les anticipations alarmistes (mais fondées) sur l'avenir des retraites cadres vont encore être renforcées avec la fusion annoncée de l'AGIRC et l'ARCCO, et les réductions des taux de pension à venir.

Du coup, les cadres sont l'objet d'un intérêt renouvelé des chercheurs comme des gestionnaires. Un groupe de recherche du CNRS est constitué en 2001<sup>2</sup>. Des ouvrages de sociologues paraissent à nouveau (Bouffartigue et Gadea, 2000 ; Bouffartigue, 2001). *Entreprise & Personnel* y consacre deux études ; « Le temps de travail des cadres », avant même que la loi sur les 35 heures ne soit d'actualité (en 1997) et « La gestion des cadres à l'épreuve des marchés » (2000). La presse spécialisée et les magazines évoquent régulièrement le malaise des cadres et annoncent la rupture de cette catégorie avec les entreprises. Le fait est que pendant les vingt dernières années (Benguigui et *al.*, 1977 ; Bolktansky, 1982 ; Groux, 1983), alors même que cette catégorie subissait une évolution structurelle fondamentale, elle ne semblait pas poser de problème particulier.

Dans le même temps, la tradition critique du capitalisme trouve une nouvelle thématique pour la dénonciation de l'exploitation. D'alliés privilégiés (ou « relais d'appareils ») des employeurs, les cadres sont désormais des victimes potentielles<sup>3</sup>. Cf « Au Carrefour de l'exploitation » remarquable et encore rare témoignage de Grégoire Philonenko<sup>4</sup>. L'oppression, voire l'aliénation (Aubert et *al.*, 1979 ; Aubert et de Gaulejac, 1991), s'expriment désormais dans le stress et la dépression, condamnable juridiquement via le harcèlement moral (Dejours, 1998). Certes, les menaces de chômage s'éloignent pour cette catégorie depuis 1997. Le doublement des cadres demandeurs d'emplois entre 1992 et 1993, pour se stabiliser pendant 4 années autour de 180 000, aura pourtant démontré que le compromis traditionnel - « disponibilité contre sécurité » - ne résiste pas autant que les entreprises l'avaient laissé entendre. De là à annoncer le « divorce » des cadres et de l'entreprise voire, l'imminence de leur rébellion, il y a une distance que nous nous garderons bien de franchir. Les cadres restent des salariés privilégiés, largement satisfaits de leur sort (cf. les enquêtes récurrentes de l'APEC faisant apparaître depuis plusieurs années des taux de satisfaction globale de l'ordre de 80% et plus).

Notre contribution part d'un constat. L'accroissement informationnel change le travail. Les cadres, et autres travailleurs intellectuels qualifiés, sont devenus une composante essentielle de la production de valeurs. La dématérialisation de la production déplace les conditions de la performance du travail intellectuel. Deux enjeux majeurs émergent alors pour les entreprises ; reconstruire du sens pour les salariés intellectuels et développer des organisations du travail plus collectives. A ces pistes, s'ajoute le besoin de traiter de l'ergonomie et des espaces du travail de bureau, ainsi que de l'instrumentation d'une mesure de ce travail, nécessaire à toute démarche d'optimisation.

---

<sup>1</sup> cf. l'intérêt pour la « Génération X » ou les « Frontier less careers ».

<sup>2</sup> Ce GDR, notamment animé par P. Bouffartigue (LEST-CNRS), réunissant entre autres G. Groux (CNRS-CEVIPOF), Y. F. Livian (Univ Lyon 3), J. Laufer (CNRS) est habilité par le Ministère de la Recherche. Ces quatre chercheurs dirigent un ouvrage collectif ; « Cadres ; la grande rupture », Ed. La Découverte, Paris 2001.

<sup>3</sup> cf. le remarquable et encore rare témoignage de G. Philonenko (G. Philonenko et V. Guienne, *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Ed.s Desclée de Brouwer, 1997

## 1. L'EXTENSION DU TRAVAIL INTELLECTUEL, QUALIFIÉ ET NON-SUBSTITUABLE

La question posée se situe selon nous très au-delà des mouvements d'humeur toujours possibles dans un contexte de conflictualité renaissante. S'agissant des cadres, elle se nourrit sans doute de l'érosion continue de deux des piliers de leur statut (le temps de travail et les retraites). Elle se développe parallèlement aux interrogations de plus en plus précises d'un patronat qui se demande « que faire des cadres et des cadres pour quoi faire ? » dès lors que la classe ouvrière n'est plus la « classe laborieuse » de référence, ou en tout cas, n'est plus aussi « dangereuse ».

## 11. LE TRAVAIL CHANGE, LES CADRES SONT MAJORITAIREMENT DES PRODUCTEURS

Le « malaise des cadres » est pour nous le signe d'un phénomène plus vaste : la difficulté de plus en plus patente de penser la performance du travail intellectuel. Cela suggère la capacité de mesurer la production immatérielle, de gérer des salariés de plus en plus experts et d'organiser un travail de moins en moins substituable.

*Des producteurs comme les autres...*

Cela concerne évidemment les cadres, mais pas seulement. Sont directement en cause tous ceux qui contribuent à la conception, le service, la vente d'une production devenue l'affaire des machines. Il y a là une rupture importante. Autrefois, les cadres « étaient ». Ils étaient cadres par une nomination, par délégation de pouvoir de l'employeur, par la grâce d'un diplôme... Certes ils travaillaient, mais à l'exercice d'une fonction et en assumant majoritairement des responsabilités d'encadrement. On peut estimer qu'aujourd'hui, les deux tiers au moins des cadres « produisent » directement, le tiers restant étant toujours « encadrant ». Désormais, les cadres « font ». Alors que c'est encore vrai dans les usines de production, il ne vient plus à l'esprit de personne de qualifier d'improductifs, d'indirects ou relevant de la structure, les 30 à 40% d'ingénieurs des entreprises de haute technologie ou les 60% de salariés d'une société de réassurance. De ce point de vue, la tendance à la « banalisation » des cadres, largement déjà commentée du seul point de vue de l'accroissement numérique de la catégorie, connaît un argument supplémentaire<sup>5</sup>. L'identité cadre, au moins dans le contexte français, s'est en effet constituée (voire autoproclamée), dans les années 1930 et 1940, sur un mode distinctif et sur une référence à l'élite. Or, le problème de l'élite, c'est le nombre. Trop peu nombreuse, elle est faible. C'est ainsi que les Ingénieurs (cœur de la catégorie) se sont entourés d'une garde rapprochée (les cadres), pour constituer les « IC » (Ingénieurs *et* cadres). Trop nombreuse, elle n'est plus une élite. Elle compte presque 3 millions de salariés aujourd'hui<sup>6</sup>. Il y a plus de cadres qu'il n'y a d'ouvriers non qualifiés occupés en France. Le seul fait d'être cadre ne garantit plus l'accès (ou même la promesse d'appartenir un jour) à l'élite des entreprises. Les 35 heures ont encore été un argument pour accélérer le mouvement en proposant d'élargir encore la catégorie par le bas (notamment dans la métallurgie). C'est évidemment un enjeu central pour les organisations syndicales qui ont fait des cadres leur base de légitimité, comme la CFE-CGC et, dans une moindre mesure, l'UCC-CFDT. C'est une question pour les entreprises qui voudraient faire vivre longtemps encore le « mythe utile » d'une réalité homogène et indifférenciée des cadres comme « relais de la stratégie ». Les cadres n'ont jamais été une population homogène. Le fait qu'ils soient des « producteurs » débouche, via les différences de métiers et de situations

---

<sup>5</sup> cf. Entreprise et Progrès (CNPF), « Cadres / non cadres. Une frontière dépassée », 1992.

<sup>6</sup> En y intégrant les emplois de la fonction publique.

professionnelles, sur une hétérogénéité croissante qui pose de plus en plus de problèmes. La notion de carrière, par exemple, a été le concept central du passage, au cours des années 70, de la « gestion du personnel » à la « gestion des ressources humaines ». Tout en restant un enjeu pour tous les salariés, cette notion est devenue suspecte pour les gestionnaires, ... surtout depuis que les salariés gèrent leur propre carrière, de plus en plus, par eux-mêmes !

*... mais de plus en plus différenciés au sein même de la catégorie cadre*

Pour autant, les réalités s'imposent et la différenciation des pratiques de gestion se développe. Les dirigeants (avérés ou potentiels) sont de plus en plus clairement identifiés. Mondialisation oblige, ils sont l'objet de tous les égards. Ils ont des gestionnaires propres, capables de s'intéresser à eux sur un mode individuel, sur une échelle européenne ou mondiale. Des universités d'entreprises sont créées pour eux et pour les cadres supérieurs. Des spécialistes « Comp and Ben » jonglent avec les législations et les cultures pour adapter des rémunérations, ajustées au cas par cas, de plus en plus variables et intégrant l'accès aux stocks options. Toujours à l'occasion des 35 heures, quelques cadres (souvent très minoritaires il est vrai) sont inversement « dégradés ». Réputés « intégrés » et donc, non autonomes, ils sont l'objet de contrôles en heures. Plus fondamentalement, la différenciation gagne du terrain à travers la prise en compte des métiers et des activités. S'il reste des encadrants (gérés selon des lignes de progression à l'aune de l'organisation hiérarchique) d'autres filières apparaissent, non sans difficultés d'ailleurs. Les commerciaux, depuis toujours séparés du groupe cadre, continuent d'être soumis à des modalités particulières de recrutement, d'appréciation et de rémunération, alors même que leurs frontières sont devenues plus floues. Les rangs des experts techniques grossissent, pas seulement dans la recherche ou les études, mais également dans les métiers fonctionnels ou tertiaires (finances notamment). La double échelle fait de timides apparitions. À côté des filières de progression hiérarchique, des entreprises tentent de valoriser des progressions en expertise. Plus récemment, s'impose également la figure du « responsable projets/programmes ». Ils ne sont pas des dirigeants mais ils disposent en principe de larges délégations et sont fortement responsabilisés. Ils ne sont pas non plus des encadrants mais animent directement des équipes complexes. Ce ne sont pas non plus des commerciaux bien qu'ils soient en contacts avec les clients, les partenaires et les fournisseurs. Ils ne sont pas seulement des experts tout en étant nécessairement très compétents. Mal identifiés encore, ces nouveaux « professionnels ou managers » ne sont pas bien pris en compte sur le plan administratif ou par les processus de gestion RH. La question est également posée d'identifier pour eux une échelle de progression particulière.

*Des producteurs, oui, mais de signes !*

L'évolution des contenus (intellectuels) et de l'objet central (immatériel) du travail lui-même, nous intéresse ici cependant plus dans ses conséquences sur l'organisation que sur la catégorie particulière des cadres. S'il y a débat sur l'identité, la représentation collective ou sur les modes de gestion qui étaient propres il y a peu encore aux cadres, le devenir de cette catégorie n'est pas pour nous l'essentiel.

Notre hypothèse est que les enjeux de la performance se déplacent, des moyens et méthodes de la transformation de la matière, aux conditions du rendement du travail intellectuel.

Bien sûr, il faut se garder de toute simplification. Ce constat n'enlève rien aux enjeux d'optimisation liés aux automatisations, aux processus physiques, à la gestion de production... Cela ne veut pas dire non plus que le travail sur la matière est exempt de contribution intellectuelle. Les ergonomes et les sociologues ont démontré, depuis plus de 40 ans, que le travail prescrit ne résume jamais le travail réel. L'acte de production, même le plus simple et le moins qualifié, intègre toujours une part essentielle d'intelligence et exige des compétences que les procédures et les gammes ne décrivent pas.

Sans s'y appesantir (ce n'est pas l'objet de cette contribution) notre raisonnement est fondé sur un constat lourd ; la part intellectuelle de l'intervention humaine (médiatisée ou non par les équipements et les processus formalisés) va croissante. Dit autrement, le contenu et la richesse « informationnelle » d'un produit/service quel qu'il soit, sont devenus plus importants et plus discriminants que l'action (la dépense d'énergie thermodynamique) qui l'a transformé et transporté, ou qui le matérialise.

Le moteur, le carburant, l'objet de la production ne relèvent plus « ni de la matière, ni de l'énergie ». C'est une des définitions de l'information.

### *Des producteurs, donc soumis aux exigences de productivité et de rendement*

Devenus pour l'essentiel producteurs, notamment dans les univers où ils sont très nombreux, voire déjà majoritaires (haute technologie, banque d'affaire, services informatiques, conseils..), les travailleurs intellectuels se réconcilient pour une part avec la mystique traditionnelle « ingénieur ». Ce mouvement intervient pourtant à un moment où la notion de progrès est devenue suspecte. L'utilité sociale, la légitimité et la position sociale, démontrées et acquises au nom de la science et de l'expertise technique, ne vont plus de soi<sup>7</sup>. En même temps, ces populations sont soumises, parfois violemment du fait des mutations, à l'exigence de productivité et de performance. En soi, cette « banalisation » n'est déjà pas simple et c'est sans doute moins confortable que par le passé. Tous ingénieurs et/ou très qualifiés qu'ils soient, les travailleurs intellectuels ne peuvent plus se référer aux modèles de l'inventeur ou de l'artiste. Ils sont ainsi soumis aux contraintes de délais, de résultats, de conformité à des normes très strictes en même temps qu'ils représentent un coût salarial toujours plus surveillé.

Mais il y a plus grave. Puisque ce sont des producteurs, ils sont désormais soumis directement et explicitement aux exigences de productivité et de performance. Mais, précisément, de quelle performance parle-t-on ? Comment mesurer la productivité du travail intellectuel ?

La productivité n'est pas un concept. C'est un ratio qui se révèle évidemment lacunaire pour juger du travail intellectuel (Pochet, 1999). Au dénominateur de ce ratio, chacun sait que le temps ne mesure ni vraiment la contribution, ni vraiment « la dépense » que constitue le travail. Une heure réelle, pour l'employeur comme pour le salarié, n'est pas égale à une autre heure. Entre deux salariés exerçant une activité relationnelle et informationnelle, il y a également beaucoup de différences. Le produit d'un effectif par du temps n'est pas suffisant. Au numérateur, c'est pire. On ne sait mesurer, ni en volume ni en valeur, la production immatérielle issue du travail intellectuel. C'est d'autant plus vrai que ce travail se situe loin (dans le temps et dans l'espace) de la production finale (produit ou service), susceptible d'être évaluée directement par le marché<sup>8</sup>, à condition de rencontrer une demande solvable.

Pour accompagner cette transformation, nous manquons d'une compréhension et d'une « théorie » adéquate. A l'instar du taylorisme qui a permis de résoudre, pour un siècle, l'obstacle des rendements décroissants pour faire face à la production de masse (obsession des économistes classiques du XIX<sup>ème</sup> siècle), nous ne savons pas penser, de manière opératoire, les conditions de la performance du travail intellectuel. Nous renvoyons ici le lecteur à l'état des lieux le plus riche et très documenté de la réflexion sur ces sujets que nous connaissons. Traité sous un autre angle d'attaque, l'émergence de la « Cité des Projets » pour doter le capitalisme d'un esprit adéquat, (Boltansky et Chiapello, 1999)<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> L'automatisation est aussi synonyme de réduction d'emplois, les nouvelles technologies accompagnent une mondialisation sauvage, la recherche est suspecte de déboucher sur des manipulations ou des dérives graves pour la santé publique.

<sup>8</sup> C'est sans doute une des raisons de fond du succès des structures par produits ou « business units ». Comptablement au moins, elles permettent de mettre en relation et d'analyser la performance du travail intellectuel avec des résultats économiques.

<sup>9</sup> cf. en particulier la première partie sur la construction idéologique et la formation de la « cité par projets ».

## 12. LE TRAVAIL INTELLECTUEL RÉSISTE AUX APPROCHES ORGANISATIONNELLES CLASSIQUES

Le fait est que des salariés qui se croyaient protégés, par un niveau de qualification ou un statut, le sont de moins en moins. Le vrai sujet est pourtant du côté des entreprises. Elles doivent, conjoncturellement par exemple, compenser la réduction imposée du temps de travail. Structurellement, il leur faut assurer leur compétitivité face à la concurrence, tout en s'assurant un minimum de collaboration des salariés intellectuels<sup>10</sup>. Elles sont condamnées à innover pour améliorer sans cesse le rendement d'un travail de plus en plus insaisissable. Qui dit travail intellectuel dit en effet production immatérielle.

### *Comment mesurer la production immatérielle ?*

La production informationnelle ou immatérielle ne se mesure pas aisément. Elle se stocke et se transporte de plus en plus facilement, mais se déprécie également sans qu'aucun phénomène physique n'en rende compte. La sauvegarde de sa propriété (notamment à l'ère d'internet) pose de redoutables problèmes techniques (fire-walls) et juridiques (droit de la propriété intellectuelle). Les « machines » qui les produisent, des hommes, ne peuvent être enfermés, ni complètement contrôlés. Le temps de sa production n'est pas proportionnel à sa valeur. Elle ne se résume pas plus à son coût. Alors que l'entreprise est justement une organisation conçue pour optimiser des moyens de production en vue d'un résultat économique (sa finalité et sa légitimité), elle est démunie de la mesure qui le lui permettrait. On ne gère pourtant que ce que l'on mesure (cf. plus loin)

### *Comment contrôler des salariés experts ?*

La montée en puissance du travail intellectuel emporte un autre corollaire ; l'accroissement en pouvoir et en autonomie de ceux qui en sont les acteurs. F.W. Taylor avait justement pensé la prise du pouvoir des employeurs sur les ouvriers qualifiés, en dépossédant ces derniers de leurs savoirs, en enrichissant ces savoirs d'une approche « scientifique », pour les mettre, in fine, à la portée d'ouvriers non-qualifiés. Les principes organisationnels ont été déclinés à travers la division du travail, de telle sorte qu'une production complexe soit ramenée à des tâches simples. Si il y a bien des activités non matérielles qui peuvent faire l'objet d'un tel traitement, la plupart des activités intellectuelles résistent pourtant (Gadrey, 1996). L'information, en effet, n'est pas simplement faite de données. L'information n'est vecteur de valeur que si elle est mobilisée au bon moment, de manière adéquate, dans le contexte d'un système de production finalisé sur des besoins solvables. Cette mobilisation est toujours plus ou moins le fait d'une personne, dans une interaction, laquelle n'est pas codifiable à des niveaux de coûts acceptables. Bref, le traitement de l'information comme support de production exige des salariés compétents, voire experts, mais également orientés dans un comportement « positif ». Il requiert donc la coopération « d'acteurs » de plus en plus nombreux, qui maîtrisent, par construction, d'un pouvoir important et largement diffusé. Ils disposent d'une source de pouvoir (Crozier, Friedberg...), toujours renouvelée dans l'interaction. Il faut donc composer et passer des compromis avec eux, individuellement au besoin.

Cela n'est évidemment pas si nouveau. Le paradoxe hégélien du maître et de l'esclave nous le rappelle au besoin. Il reste que cette source de pouvoir dans l'organisation a pu être longtemps l'apanage d'une frange étroite de dirigeants ou partiellement déléguée à une catégorie choyée, les cadres. Elle est aujourd'hui entre les mains de la grande majorité des salariés, sans contraindre ces derniers, comme c'était le cas des ouvriers non-qualifiés précédemment, à recourir à l'action collective. On notera au passage que cette constante du contrôle, comme problème de gestion,

---

<sup>10</sup> On ne gère pas les neurones par décret, selon la formule en substance de J.E. Ray.

était justement très lisible à propos des commerciaux. Avant d'autres catégories, les commerciaux sont concernés par ces caractéristiques d'une production immatérielle, experte et non-substituable. L'individualisme (et l'autonomie) qu'on leur reconnaît traditionnellement, le poids de la gestion par objectifs et de la rémunération (variable) dans leurs « motivations », les tentatives régulières d'animation renforcées, par le management ou la culture, sont ainsi des marques dont on peut faire l'hypothèse qu'elles vont se diffuser très au-delà de la seule activité de vente<sup>11</sup>.

### *Comment organiser des salariés non-substituables ?*

Disposant d'une source de pouvoir via l'expertise (de tous niveaux), les travailleurs intellectuels, présentent enfin une dernière caractéristique ; leur non-substituabilité. Moins intuitive, cette notion est tout à fait centrale dans le problème posé aux entreprises.

La difficulté de la mesure n'est pas rédhibitoire. L'histoire ne manque pas d'exemples de grandes réussites menées à l'aide de théories fausses. On a fait flotter des bateaux avant de connaître la loi d'Archimède. On peut, à l'aide de l'expérience et sous conditions de suivis économiques stricts (en boucles courtes notamment), produire de la valeur avec une production immatérielle que l'on ne sait pas mesurer. De même, le fait que de plus en plus de salariés soient en capacité d'influence et disposent de pouvoir, dit bien qu'il faut nécessairement les contrôler mieux et différemment, sinon plus, mais pas nécessairement qu'ils soient toujours suspects de comportements négatifs vis-à-vis de l'entreprise.

La non-substituabilité des travailleurs intellectuels qualifiés nous renvoie sur la question essentielle du dépassement des rendements décroissants. Cette caractéristique est bien résumée par la boutade classique des experts de bureaux d'études quand ils se défendent d'une pression estimée trop importante sur les délais : « On ne peut pas faire un enfant en 3 mois, même si l'on dispose de 3 femmes ». Le fait est qu'une donnée ne devient une information qu'à la condition de la contextualiser. Malgré tous les systèmes experts<sup>12</sup>, seules des personnes en sont capables en pratique<sup>13</sup>.

### *L'interaction est nécessaire à la transformation d'une information en valeur*

Une information ne devient un savoir et une compétence, et ne peut donc être transformée en valeur, qu'à condition de la mobiliser dans l'interaction. Cela exige la coopération volontaire de personnes physiques qui y investissent nécessairement leurs compréhensions et leurs réseaux d'inter-connaissances. Une fois le processus de traitement enclenché par des individus, les informations interprétées, les interactions engagées, les contraintes du travail intellectuel rendent ces personnes non-substituables, au moins à l'échelle de l'organisation du travail au quotidien. Un travail commencé par une personne ne peut correctement être repris et continué par une autre sans que cette dernière ne maîtrise comme la précédente, le contexte et l'interaction nécessaire à l'interprétation et au traitement des informations. Bien sûr, personne n'est irremplaçable dans l'absolu, mais dans la pratique, le coût de la substituabilité des salariés, dès lors qu'ils disposent d'une expertise, même modeste, invalide concrètement les recettes de la division du travail proposée par le Taylorisme. La division du travail trouve sa limite dans les coûts de la capitalisation et de la formalisation des savoirs pertinents pour être susceptibles d'être partagés. Les économies d'échelle et courbes d'apprentissage, s'agissant du travail intellectuel, se heurtent tout à la fois, à la nature même de l'activité productive concernée, à la réactivité et à la diversité

---

<sup>11</sup> C'est l'hypothèse et l'argument d'une étude en cours à Entreprise & Personnel conduite par D. Gonzalez.

<sup>12</sup> cf. le succès des progiciels, vecteurs des promesses anciennes, reformulées derrière la mode du Knowledge Management.

<sup>13</sup> Pour illustrer cela, nous ferons référence aux enseignements des approches cognitives. Il est relativement facile d'automatiser un jeu complexe comme les échecs. Les mouvements des pièces sont codifiées et les interactions sont limitées à deux joueurs, selon des règles connues par avance. Il est par contre hors de la portée de quelque calculateur que ce soit, de faire traverser la place de l'Etoile à une machine, sans bloquer la circulation.

exigées des marchés qui suggèrent à nouveau l'intervention d'une intelligence du contexte. La réduction des délais et l'optimisation des équipements par une extension des horaires (travail en continu par exemple), ne s'appliquent pas à des activités intellectuelles très qualifiées et non codifiées. Les temps de la passation des consignes, du partage des informations y sont trop élevés.

## **2. QUATRE PISTES POUR AMÉLIORER LE RENDEMENT DES TRAVAILLEURS INTELLECTUELS**

Notre travail d'étude nous a permis de cerner progressivement quatre champs d'expérimentations.

Il y a d'abord deux enjeux de fond. Autonomes, les travailleurs intellectuels ne peuvent contribuer eux-mêmes à leur propre efficacité s'ils ne savent pas comment leur action crée de la valeur. Au-delà des capacités ou compétences individuelles, des gains significatifs en performance de ces travailleurs doivent être recherchés du côté des collectifs de travailleurs intellectuels, et donc de l'organisation.

A un deuxième niveau, la gestion de l'espace et l'ergonomie du travail intellectuel peuvent contribuer au sens et à l'émergence de collectifs productifs. Enfin, l'instrumentation de la mesure reste une condition pour penser l'optimisation de ce travail comme de tout autre.

## **21. LA DÉCLINAISON DES OBJECTIFS COMME RÉPONSE À LA CRISE DU SENS**

La principale leçon qui ressort d'une période riche en débat, du fait de la loi sur les 35 heures (1997-2001), n'est pas tant que les travailleurs intellectuels ont un rapport différent au travail ou même à l'entreprise. C'est plutôt le fait qu'ils s'interrogent massivement sur leur « utilité ». Ils ne se plaignent pas (en tout cas pas de manière évidente et indifférenciée) de travailler trop, ou encore, d'être maltraités. Ils disent surtout être « sur-occupés mais sous-utilisés ».

### *Moins de logistique et plus de réunions*

Derrière cela, en première analyse, il y a bien sûr le constat de ceux qui regrettent une époque où secrétaires et techniciens les déchargeaient des tâches d'intendance et de logistique, du travail de frappe et de présentation d'états de gestion. Du fait de la réduction des niveaux hiérarchiques, de l'amélioration des ratios « improductifs/productifs », de la généralisation des outils bureautiques..., d'audits en réingénieries successifs, il est vrai que les travailleurs intellectuels sont de moins en moins « assistés » de petites mains qui les libèrent des tâches matérielles directement générées en aval de leur production. Plus avant, il y a également les progrès toujours possibles dans la gestion du temps. La vague de signature des accords sur les 35 heures a donné une nouvelle jeunesse aux « chasses aux chronophages » et autres apprentissages à « une bonne gestion des réunions ». Largement « tartes à la crème », ces thèmes auront sans doute le même avenir et la même efficacité que ceux que nous avons déjà pu constater par le passé (1982-1986).

Plus fondamentalement, la perception d'une « sous-utilisation » pose la question de la capacité stratégique nouvelle, nécessaire aux travailleurs intellectuels.



### *Complexité des structures et performance protéiforme*

Suspicion vaine ou constat réel, il leur faut être capables de donner un sens à leur activité quotidienne au travail. Quand bien même ils sont au clair sur ce qui leur est demandé (en termes de résultats par exemple), bien des travailleurs intellectuels qualifiés sont incapables de référer leur action quotidienne à une performance globale d'entreprise<sup>14</sup>. Cela tient pour partie à la nature même de certaines de leurs activités (recherche, missions fonctionnelles...). C'est également lié à l'extraordinaire complexité atteinte par les structures de certaines grandes entreprises (product lines, business units, organisations matricielles, structures mondiales...). C'est la contrepartie également d'une complexification de la notion même de « performance ». Pour les ingénieurs et techniciens, la remise en cause ambiante des valeurs du progrès par la science et la technologie, la critique sur les méfaits de mondialisation ou de la rationalité strictement financière jouent également un rôle important. Au-delà, c'est la lisibilité même des processus et la difficulté de mesurer (et donc de s'expliquer) la qualité du travail intellectuel et de sa production qui sont en cause.

### *Un travail jamais terminé*

Ne pas pouvoir mesurer de manière opérationnelle la production immatérielle débouche sur plusieurs difficultés concrètes.

Un problème « existentiel » tout d'abord que les intéressés expriment souvent à travers leurs insatisfactions récurrentes en matière de reconnaissance.

Une difficulté tout à fait concrète ensuite, s'agissant de limiter, par exemple, les risques de « sur-qualité ». Il est ainsi extrêmement courant de rencontrer des travailleurs intellectuels qui avouent ne pas savoir quand ils peuvent (ou devraient) s'arrêter, quand leur travail est « suffisamment » bien fait. Leur conscience professionnelle les pousse alors souvent à dépasser leurs horaires, sans être toujours certains que cet effort est justifié par une création de valeur. Ils sont en peine d'évaluer leur charge et de s'organiser en conséquence. A la pression sur la charge s'ajoute ainsi le sentiment d'être régulièrement piégé et souvent par soi-même. Enfin, et c'est là le principal en matière d'organisation du travail, la difficulté de la mesure du travail immatériel prive les producteurs intellectuels des guides nécessaires à leur auto-organisation. Comment en effet exiger de salariés largement autonomes, à la fois initiative et responsabilité, innovation et réactivité, engagement et coopération, s'ils ne savent que très vaguement à quoi et comment ils « servent » ?

« Experts », engagés dans de multiples interactions en système, nécessaires au traitement de l'information, les producteurs intellectuels sont les seuls à pouvoir dire (et à faire ensuite) ce qu'il faut, pour atteindre les résultats attendus. Le levier de l'animation hiérarchique se déplace ainsi de la définition des modes opératoires (les « chefs » comme les « méthodes ou les consultants » en sont de plus en plus ouvertement incapables), à une meilleure définition/déclinaison des objectifs<sup>15</sup>. En facilitant la compréhension et en développant la capacité d'interprétation des objectifs généraux de l'entreprise par un effort de traduction et de ré-appropriation, à tous les niveaux. Il ne s'agit pas simplement d'améliorer la communication pour une meilleure motivation. Il s'agit d'accroître la capacité stratégique des salariés (dès lors que leur activité comporte une part importante d'intelligence pour faire face aux événements et

---

<sup>14</sup> C'est évidemment vrai a fortiori des autres salariés impliqués dans des processus de production complexes, moins autonomes et moins qualifiés. Pour les travailleurs manuels, par contraste, la différence est qu'ils ont la matière en transformation sous les yeux pour en comprendre les opérations de transformations en cours mais surtout, qu'ils n'en ont pas autant besoin pour être performants. Qu'ils revendiquent ou non une « capacité » de référer leur action quotidienne aux finalités de l'entreprise, l'organisation, les méthodes, les machines leur imposent de fait la manière, le rythme et la finalité de celle-ci.

<sup>15</sup> On retrouve ici le déplacement d'une régulation par les processus à une régulation par les résultats, marque du passage de la bureaucratie mécaniste à des structures divisionnalisées. C'est cependant à un niveau quasi-individuel qu'il est question ici de fournir les repères nécessaires à un travail quotidien pertinent.

aléas<sup>16</sup>) pour leur permettre de concevoir, de s'auto-organiser, d'arbitrer entre les multiples priorités et finalement d'être plus pertinents, à compétence et engagement équivalents.

### *Des justifications à l'activité*

Un effort de déclinaison des objectifs n'enlève rien évidemment au problème des finalités même de l'entreprise et du système économique qui est le nôtre. Le capitalisme doit inventer et reconstruire sans cesse des « justifications » afin de résoudre les contradictions d'un système, certes efficace et désormais non concurrencé, mais qui n'est toujours pas conçu d'abord pour le bonheur des salariés. L'objectif reste l'accumulation « insatiable » de richesses économiques (Boltansky-Chiapello, 1999). Au-delà du débat sur le développement durable, l'éthique, la lutte contre l'exclusion ou l'éternelle question du partage de la richesse, au niveau des entreprises, nous constatons le regain d'intérêt pour la refondation des pratiques d'évaluation et pour une déclinaison des objectifs, par des voies classiques comme le budget et la communication, ou encore, par l'usage d'outils comme les « balanced scorecards »<sup>17</sup>.

## **22. L'INVENTION DE « COLLECTIFS DE TRAVAILLEURS INTELLECTUELS » POUR FAIRE FACE À LA NON-SUBSTITUABILITÉ**

Il est très courant de rencontrer des discours et des pratiques d'entreprises (recrutement, évaluation, gestion de carrière, formation, rémunération...), marqués quasi-exclusivement par l'hypothèse d'une individualisation croissante. Le modèle français de l'ingénieur (dont les capacités individuelles sont une fois pour toute « avérées et hiérarchisées » via l'obtention d'un diplôme) en constitue une base a priori favorable. La montée en puissance de l'individualisme, comme phénomène sociétal largement commenté par les sociologues et les philosophes depuis les années 80, en fournit une justification.

### *Qualités individuelles et efforts de management ne sont pas suffisants*

A la question posée de savoir quelle politique telle ou telle entreprise mène, afin d'améliorer l'efficacité de ses travailleurs intellectuels, il n'est pas rare de trouver cette réponse « Nous essayons d'embaucher les meilleurs ». Derrière l'évidence d'une réponse de bon sens se cache en fait une triple impasse conceptuelle. D'une part, depuis que les entreprises tentent de ne recruter que les meilleurs (je n'en connais pas qui disent vouloir consciencieusement recruter des mauvais ou des médiocres !), elles devraient s'interroger sur les limites des méthodes et des processus de recrutement qui donnent sur la longue durée des résultats aussi inégaux. Ensuite, compte tenu des limites du recrutement (du seul point de vue quantitatif), s'agissant de renouveler significativement les effectifs d'une entreprise, le problème n'est pas tant de ne faire rentrer que des bons, que de faire de la performance avec ceux (bons et moins bons) qui sont déjà là et pour longtemps. Enfin, elles disent par-là leur confiance implicite dans une seule source de productivité du travail intellectuel ; la qualité des individus qui le mettent en œuvre. Il y a là un paradoxe de fond. Alors même que les entreprises sont justement des « organisations » conçues pour obtenir une contribution à des processus collectifs, elles se comportent comme si elles n'avaient de contributeurs que d'individus, discriminés par des compétences voire des talents individuels. C'est ce que nous appelons le modèle du « poor lonesome performer »<sup>18</sup>. Le pari sur le « management » relève de la même hypothèse. Si l'importance du management sur la performance d'une équipe reste évidemment importante, elle parie sur des qualités toujours

<sup>16</sup> cf. notamment les travaux de P. Zarifian.

<sup>17</sup> Pour une présentation synthétique ; « Using the balanced scorecard as a strategic management system », Harvard Business Review, Janvier/février 1996.

<sup>18</sup> Par analogie au célèbre héros de bande dessinée : Lucky Luke.

individuelles, celles du manager cette fois. Or, les entreprises ne disposent pas non plus de tous les bons managers dont elles ont besoin.

#### *Performance collective et organisation*

L'enjeu de la performance des travailleurs intellectuels passe par des organisations du travail efficaces et adaptées. Or, précisément, nous retombons sur la non-substituabilité et sur les rendements décroissants. La question de l'efficacité du travail intellectuel ne sera pas résolue sérieusement par l'amélioration des potentiels des individus, mais par des combinaisons productives nouvelles, des organisations et des structures de travail collectives plus adaptées. Il faut inventer des « collectifs de travailleurs intellectuels ». En accolant ces trois termes, de manière un peu provocatrice, nous avons bien conscience de heurter le sens commun. Si les réalités observables dans ce domaine sont encore lacunaires, ce n'est pourtant pas une version supplémentaire d'un « sous-marin à voile », c'est-à-dire un monstre qui ne pourrait vivre que dans le monde des idées et des mythes. L'accroissement relatif et continu du travail intellectuel et des travailleurs qui ne produisent pour l'essentiel que de l'immatériel, est un phénomène vaste qui suggère de nouvelles organisations.

S'agissant des collectifs propres à ces populations, nous avons bien quelques modèles disponibles. Le « mandarinat », encore en cours dans la recherche publique ou dans certaines entreprises, en est un. Les structures très hiérarchisées, par discipline technique ou scientifique, typiques des « métiers » des bureaux d'études en sont un autre. Elles ont fait leurs preuves s'agissant de consolider, de développer et de reproduire des compétences pointues d'expertises, notamment dans le cadre des grandes entreprises industrielles. Souvent cloisonnées, elles achoppent sur la diversité, la complexité et la réactivité exigées par la concurrence moderne et le rythme des changements.

#### *La gestion par projet comme réponse partielle à l'horizontalisation*

Deux modèles, de philosophie proche, les projets (depuis 20 ans) et les réseaux (à la mode par la grâce des NTIC), présentent une alternative et une piste intéressante. La forme projet reste cependant largement ambivalente et la forme réseau contient plus de promesses (par une lecture en creux) qu'elle ne présente de réalisations concrètes (Baron *et al.*, 1999 ; Dupuis, 2001).

La gestion par projet correspond bien à un mouvement assez vaste et riche de nombreuses applications. C'est un équivalent des « groupes autonomes de base », des « unités élémentaires de travail » dans l'industriel ou des « agences intégrées » dans le tertiaire, adapté aux travailleurs intellectuels et qualifiés. Il s'agit d'aménager des collectifs, non plus simplement par juxtaposition de postes, mais à l'aide d'équipes responsabilisées sur des résultats (ou au moins la prise en charge d'une fonction de production), la qualité, sur le respect des délais, la prise en charge directe des relations clients et fournisseurs. Dans le monde de la conception et des services, la gestion par projet correspond certainement à la mise au point d'un système de contrôle plus performant (cahier des charges, planification, via le jalonnement des phases, les revues de projet et le contrôle de gestion). C'est surtout le support de création d'un espace d'autonomie relative pour des contributeurs capables d'initiatives, de créativité, de réactivité. C'est en outre une « organisation » compatible avec des activités non permanentes, limitées dans leurs objectifs et leurs durées (management du changement). Il ne suffit cependant pas de décréter que des « dossiers » sont des « projets » pour qu'une nouvelle organisation naisse et produise des effets. Il y a bien une gestion par projets quand des salariés sont vraiment responsabilisés (disposant par exemple d'une autonomie de gestion budgétaire), dédiés à temps pleins (luttant ainsi contre l'hyper spécialisation et la dispersion, caractéristiques des risques de l'expertise), clairement identifiés dans un espace (des plateaux projets) et des organisations spécifiques et temporaires. En développement depuis près de 15 ans dans beaucoup de grandes entreprises, la gestion par projet se banalise sans pour autant constituer une alternative

généralisée aux organisations verticales. Elles cohabitent d'ailleurs avec des structures « par produit » ou dédiées à la gestion des programmes. La forme projet, probablement intermédiaire, est une réponse aux cloisonnements et aux besoins d'ouverture de l'activité, au-delà des frontières juridiques de l'entreprise. Elle mobilise cependant toujours des salariés dans un rapport de subordination classique.

#### *Le réseau comme alternative ?*

Le concept de réseau est encore plus ambitieux. Il correspond à la recherche d'organisation qui contiendrait en elle-même l'idée et la capacité d'évoluer en fonction des besoins, sans être pour autant limitée à la durée de vie d'un objet particulier (comme pour le projet). Ni horizontal (comme les projets ou les structures par produits), ni vertical (comme les « métiers » et divisions traditionnels), mais en quelque sorte « sphérique », le réseau peut avoir une « tête » mais pas de sommet, une configuration mais pas de frontière, une finalité mais pas de hiérarchie. Il correspond à un monde où la communication est « connexion », où les technologies de l'information sont la base de la production et où l'individualisation serait réconciliée avec les risques d'exclusion et les besoins de coopérativité (Guillaume, 1999). L'espoir que fait naître, dans sa dimension idéologique, cette esquisse de modèle, suffit à en expliquer le succès. La notion de réseau porte l'idée supplémentaire, par rapport aux projets, d'une coopérativité qui pourrait s'autoréguler, y compris en l'absence de liens salariaux et de coût de structures. C'est donc une forme qui serait compatible avec un dépassement du salariat au profit de relations contractuelles espérées plus libres, que beaucoup d'employeurs appellent de leur vœux. Il intègre même la réponse, en théorie, à l'extension de l'espace, désormais globalisé, de la production, en le réduisant à des problèmes de connexions rendues plus aisées par les NTIC. D'un point de vue prospectif, tout est possible. Le salariat a connu un début, il connaîtra une fin. La diffusion des nouvelles technologies ne sera évidemment pas sans conséquence. Ces nouveaux moyens de production influenceront le travail et les entreprises comme la machine à vapeur l'a fait avec l'usage de la force physique ou le modelage de nos paysages. Il reste précisément que la coopérativité suppose des solidarités, et celles-ci, tant que les humains restent des « animaux sociaux », suggèrent des rapports inter-individuels de « proximité ». Notons enfin qu'il y a un paradoxe à présenter la forme réticulaire comme particulièrement innovante en entreprise. Toute entreprise est déjà un réseau, et en réseau avec ses fournisseurs comme ses clients. Si l'on veut dire par là, pluridimensionnelle (et non pas seulement verticale ou même matricielle) il y a enrichissement. Si l'on souligne à travers cette notion, le passage d'une relation de subordination, régulée par le Droit du Travail, à une relation de dépendance, sur une logique de résultats, tout dépend de la qualité des contrats et de la protection des « dominés »<sup>19</sup>. On ne voit en revanche pas en quoi cela évacuerait les relations de domination et les besoins de régulations nécessaires à la confiance et à la coopération.

### **23. DES INVESTISSEMENTS SUR L'ERGONOMIE ET LES ESPACES DU TRAVAIL INTELLECTUEL, POUR AMÉLIORER LA COOPÉRATIVITÉ**

Moins un enjeu qu'un domaine de progrès, la prise en compte de l'espace et de l'ergonomie du travail intellectuel est de nature à favoriser aussi bien l'identification du sens de l'activité, que certains des leviers de la performance, que les conditions d'un travail plus collectif. Vivre au travail dans un espace qui me renseigne sur sa structure et ma place, peut aider à mon identité (à quoi j'appartiens) et au repérage des finalités de mon activité. L'existence d'espaces de travail

---

<sup>19</sup> cf. interview de Pierre Veltz, « Au-delà d'internet, la nouvelle révolution industrielle », Le Monde, 6 février 2001.

collectifs, dédiés et adaptés (autres que les traditionnelles salles de réunion au centre de la tour ou dans les sous-sols aveugles), peut également favoriser le travail à plusieurs.

### *L'ergonomie du travail intellectuel*

Dans ces domaines, la simple évocation des contraintes et de l'environnement du travail d'un forgeron au XIX<sup>ème</sup> siècle, comparés à ceux d'un technicien pilotant un centre d'usinage d'enlèvement de métaux aujourd'hui, dit bien l'extraordinaire évolution ergonomique gérée depuis, en relation avec les équipements de production. Il en va très différemment pour le travailleur intellectuel. Hormis la fenêtre bureautique que constitue désormais la présence d'un écran sur son bureau, si en arrière plan, les systèmes d'information ont fait des progrès spectaculaires pour le traitement de masse automatisé des informations, ses conditions de travail et son environnement sont restés étonnamment stables. La machine à écrire est désormais surpuissante, les « armoires » sont informatiques, mais il est toujours assis dans un bureau (ou un espace ouvert) devant une table. En un siècle, c'est encore le post-it qui paraît constituer l'avancée la plus significative en matière d'artéfact. Ce n'est peut-être pas grave, du point de vue de la médecine du travail, à l'exclusion cependant de la découverte récente de l'ampleur des pathologies du stress. Cela ne nous paraît pas à hauteur de l'enjeu, s'agissant des conditions de la performance du travail intellectuel. Très peu de travaux, d'observation d'abord, puis d'élaboration théorique, sont disponibles de manière opératoire pour les entreprises.

### *La saturation informationnelle et les attracteurs cognitifs*

Faisant directement référence aux travaux menés par l'équipe du Laboratoire de Développement Cognitif de la Direction des Etudes et Recherches de EDF, tout particulièrement par Saadi Lahlou, notre conviction est acquise de l'existence d'un domaine de développement extraordinairement important. Les travaux d'observation menés là, avec des moyens innovants (caméras cellulaires, caméras subjectives...) dégagent quelques pistes d'optimisation. Quitte à simplifier une matière très riche, nous en rendrons compte à travers l'évocation du COS (Cognitive overflow syndrom) et de la notion d'attracteurs cognitifs d'un côté, des « affordances » et l'espace (réel et virtuel) de bureau de l'autre.

Le COS étudié par ces chercheurs est le résultat :

- d'une production croissante d'information en volume,
- d'un stress des individus (débordés par une information souvent jugée inutile),
- de l'impossibilité d'attribuer (et donc d'agir) sur une cause unique,
- de la perte de sens.

Une manifestation de ce COS est ainsi, selon Charles Lenay, le développement d'une « fatigue interprétative ». « (...) dans une urgence toujours plus grande, le travailleur intellectuel doit être apte à interpréter une quantité toujours plus importante de documents alors que lui manque toujours plus les contextes qui devraient servir à cette interprétation, à moins de rechercher d'autres documents qu'il lui faut eux-mêmes interpréter... » (Lahlou, 1998).

L'analyse fine de situations de travail soumises à ce syndrome permet de mettre en lumière certaines conséquences. L'urgent passe avant l'important, soit une perte de contrôle de l'activité dans le travail quotidien avec son cortège de frustration et d'activisme en réaction. « Capturé par son environnement », le travailleur intellectuel est souvent condamné à fragmenter, interrompre, « zapper » sans cesse d'une sollicitation à l'autre<sup>20</sup>. « Les conséquences de cette capture (...) ne sont pas bonnes. Ce sont d'abord les tâches complexes, d'utilité générale et à forte valeur ajoutée

---

<sup>20</sup> Une analyse par cette équipe montre d'un côté, qu'une tâche sur quatre est interrompue et de l'autre, sur six sujets, deux interruptions par heure en moyenne.

pour l'entreprise qui passent à la trappe » (Lahlou, 1999). Le travailleur intellectuel est en effet soumis aux « attracteurs cognitifs ». Son premier problème consiste dans le choix des problèmes à traiter, plus que dans celui de leur résolution. Or, son choix est orienté par la perception qu'il a de son environnement immédiat ; son bureau, son écran, un post-it en évidence, des collègues qui passent la tête, une sonnerie de téléphone.... L'enseignement de l'observation débouche sur une théorie : « Quand il choisit une activité, le sujet va, selon ce qu'il perçoit dans l'entour, s'engager dans l'attracteur le plus fort. La force de l'attracteur est la combinaison de trois facteurs ». La prégnance (capacité à s'imposer à l'attention du sujet), le coût (quantité d'efforts suggérée pour accomplir l'activité) et la valeur. Le problème peut alors être résumé de la façon suivante ; si l'on n'y prend pas garde (avec une organisation du travail adaptée), le sujet aura tendance à faire d'abord ce qui attire son attention (pas nécessairement ce qui est « utile » ou à forte valeur ajoutée) et ce qui lui est le moins pénible à réaliser, au détriment de ce qui à la plus de valeur..., surtout si celle-ci ne lui apparaît pas clairement !

#### *Penser les espaces du travail de bureau*

« Redonner l'initiative à l'acteur » en limitant les sollicitations de son environnement matériel, « unifier la vision » pour rétablir une capacité de choix, et bien sûr, « mettre l'accent sur la valeur », sont les pistes qui se dégagent de ce travail de portée directement ergonomique sur le poste de travail.

Au-delà de la limitation des effets pervers constatés, la notion « d'affordance »<sup>21</sup> enrichi l'approche en élargissant le spectre d'analyse du poste de travail (le bureau, son rangement) à celui de l'espace et notamment des espaces collectifs. Comme le banc public est une invitation à s'asseoir, l'existence d'une proximité, l'absence de cloisons, des salles de réunions..., sont des invitations à la coopération, la communication et le travail collectif. Les NTIC jouent ici leur rôle, à condition sans doute de ne pas en laisser l'initiative aux seuls producteurs de logiciels et de matériels.

Traiter frontalement la question du sens suppose d'engager le débat sur les finalités mêmes (non consensuelles) du travail dans notre système économique. Promouvoir des collectifs implique des transformations culturelles et structurelles importantes. L'ergonomie du travail et des espaces de bureau, espace de la production immatérielle, exigent des investissements immédiatement coûteux dès que les bâtiments sont en cause.

L'effort sur la mesure du travail intellectuel et de la production immatérielle est sans doute, à la fois un problème redoutable sur le plan conceptuel, mais relativement accessible dans l'ordre de l'expérimentation.

## **24. DES EFFORTS DE MESURE DU TRAVAIL INTELLECTUEL**

Dans la pratique, les pratiques sont nombreuses et souvent anciennes. Les mesures que les entreprises cherchent à mettre en œuvre portent sur différents types de variables.

#### *Mesurer ce qui n'est pas quantifiable à travers différentes variables*

Le temps tout d'abord, ne serait-ce que pour répondre aux obligations réglementaires. Que l'unité en soit l'heure ou le jour, un minimum de suivi pour le respect des limites du Droit du Travail est nécessaire. Il est bien clair pourtant que le temps n'est qu'un indicateur très partiel de la contribution des travailleurs intellectuels. Le temps de la production, déjà mal cerné par le temps de travail effectif, n'éclaire que très partiellement sur le volume et la pertinence de la

---

<sup>21</sup> Concept emprunté notamment aux travaux de James J. Gibson pour l'analyse des influences des environnements perçus sur les comportements.

contribution en valeur. De la même manière, une heure de travail n'est pas égale à une heure, en termes d'investissements psychoaffectifs et du point de vue de chaque salarié. Le temps est subjectif. Sa valeur varie en fonction de son contenu comme du coût qu'il représente individuellement.

La valeur, au sens économique du terme, est d'autant plus difficile à appréhender que l'activité productive est loin (dans le temps et l'organisation) du marché réel. C'est évidemment le cas du travail intellectuel. C'est sans doute la raison de la tendance à l'externalisation et à la concentration des entreprises sur leur « core business ». « Une direction d'entreprise maîtrise souvent mieux un fournisseur qu'un salarié car elle dispose de moyens de pression plus efficaces. Par ailleurs, en cas de baisse d'activité, il est plus facile de se séparer d'un sous-traitant que de licencier une équipe »<sup>22</sup>. En dehors de métiers très spécifiques (services informatiques ou conseils par exemple), le travail n'est pas directement facturable et la référence au marché ne permet pas de valoriser la contribution aussi bien collective qu'individuelle.

Le relais peut être pris par la mesure des résultats, définie comme l'atteinte des objectifs. Avec la diffusion de la Direction Par Objectifs (depuis la fin des années 70) et plus systématiquement encore, avec les pratiques de gestion et de rémunération des commerciaux, via l'entretien annuel, les entreprises sont en principe coutumières de la mesure des résultats. Ces approches sont pourtant très décevantes pour instrumenter une recherche d'optimisation. Le fait d'atteindre des résultats ne dit pas la pertinence des objectifs. La mesure des résultats, confrontée à la complexité des composantes de la performance, est ainsi très tributaire de la qualité des indicateurs. Conçue comme support de la relation managériale, cette mesure est également objet de débats entre la valorisation des efforts individuels et l'obtention de résultats toujours plus ou moins collectifs, via la performance de l'organisation dont les uns et les autres ne sont pas également responsables. Enfin, cette mesure est nécessairement, compte tenu des décisions induites sur la rémunération et la carrière, l'objet d'enjeux et de pressions qui nuisent à son objectivité. C'est plus l'issue d'un rapport de pouvoir que la mesure du réel qui en ressort souvent.

#### *Vers des suivis d'activités pondérées en temps et intégrant la subjectivité*

De nos observations récentes émerge une piste, encore largement minoritaire et marquée du débat récent sur les 35 heures, mais potentiellement porteuse d'innovations : le décompte auto-déclaratif (Baron et Vlamynck, 2001). Il s'agit de proposer au salarié d'indiquer lui-même le temps qu'il a passé au travail en précisant la nature des activités correspondantes. Si c'est parfois simplement la seule formule simple et accessible pour répondre aux obligations légales (en évitant les effets pervers maintenant bien cernés de l'horodateur), c'est surtout l'ébauche d'une instrumentation qui présente des caractéristiques intéressantes.

Elle préserve la subjectivité de l'appréciation des temps passés. Gage est ainsi rendu à sa capacité d'acteur et à son individualité. Elle fournit en temps réel, pour peu qu'un outil logiciel le permette, des indications sur les risques de dérive et sur l'issue des conflits d'objectifs. Basée sur une nomenclature simple et particularisée pour chacun, elle donne une visibilité continue sur la répartition, non pas des tâches (réunions, rédactions, déplacements...), mais du temps (investissement) sur des activités (encadrer une équipe, réaliser de la prospection commerciale, mener une étude...). Elle promeut un effort de planification sur le « certain », des marges de manœuvre sur le « probable » et fournit un cadre de négociation pour intégrer les aléas des « toujours possibles ». Cela permet enfin d'intégrer la participation au travail collectif, la contribution étant mesurée par les activités faute d'en démêler les impacts sur les résultats.

---

<sup>22</sup> Pierre Veltz, interview déjà citée.

## CONCLUSION

Au-delà des questions posées par la banalisation des cadres et la transformation de l'identité collective traditionnelle des travailleurs intellectuels, les entreprises sont condamnées à tirer les conséquences du fait que la valeur ajoutée ne se crée plus essentiellement dans le travail de transformation de la matière. Les technologies de l'information accélèrent l'avènement d'une économie informationnelle. Le travail est de plus en plus intellectuel. La production est de plus en plus immatérielle. La performance n'est plus une affaire relativement simple, liée aux économies d'échelle, à la production de masse et aux courbes d'apprentissage. Dans un contexte mondialisé, il faut également assurer la réactivité et les délais, la qualité et le service, l'adaptation et les prix.

Malgré ces enjeux, le Taylor du travail intellectuel et qualifié, si il est déjà né, n'est pas encore connu. Les entreprises sont conduites à innover, parfois en aveugle, souvent par essais et erreurs. Notre travail d'étude nous a permis de cerner progressivement quatre champs d'expérimentations qui relèvent, selon nous, d'une recherche des conditions de la performance du travail intellectuel. Pour intéressantes que soient les expérimentations rencontrées, nous avons bien conscience de frustrer le lecteur qui nous a suivi sur la première partie et qui cherchait une réponse simple dans la suite. Au-delà des prémices, nous ne pouvons que constater que l'architecture structurée d'un système techniquement et intellectuellement satisfaisant n'est pas encore disponible. Nous nous sommes livrés simplement à un exercice de puzzle dont les éléments ne s'emboîtent pas aisément, mais constituent un premier paysage. Si les NTIC peuvent favoriser telle ou telle solution, elles n'en seront pas le déterminant principal. Depuis que nous en sortons progressivement, nous savons quel modèle structurerait notre capacité à optimiser le travail productif, tant que son expression matérielle était mesurable. Les entreprises sont déjà en train d'inventer le modèle (ou les modèles) d'une performance basée sur le travail intellectuel et donc, la maîtrise d'une production immatérielle. A condition d'y être attentif, la théorie suivra.



## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aubert N., de Gaulejac V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Ed. du Seuil, 1991.
- Baron X., « Les cadres face aux 35 heures », *Revue Personnel*, n°401 et 402, Juillet et Août 1999.
- Baron X., « *Gestion des ressources humaines et gestion par projet* » in Weiss D.(ouvrage collectif dirigé par), *La gestion des ressources humaines*, Paris, Ed. Organisation, 1999.
- Baron X. et Vlamynck G., *Le décompte auto déclaratif ; entre bureaucratie et autonomie*, Entreprise & Personnel, 2001.
- Benguigui G., Griset A., Montjardet D., *La fonction d'encadrement*, La Documentation Française, Bibliothèque du CEREQ, Volume 11, 1977
- Boltansky L., *Les cadres, l'invention d'un groupe social*, Paris, Ed. de Minuit, 1982.
- Boltansky L. et Chiapello E., *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Ed. Gallimard, Essais, 1999
- Bonetti M., de Gaulejac V., Pages M., *L'emprise de l'organisation*, Paris, Coll. Economie en liberté, Ed. PUF, 1979.
- Bouffartigue P. et Gadea C., *Sociologie des cadres*, Paris, Coll. Repères, Ed. La Découverte, 2000.
- Bouffartigue P., *Les cadres : fin d'une figure sociale* , Ed. La Dispute, 2001.
- Dejours C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Ed. du Seuil, 1998.
- Dupuy F., *L'alchimie du changement*, Ed. Dunod, 2001.
- Guillaume M., *L'empire des réseaux*, Paris, Ed. Descartes et Cie, 1999.
- Groux G., *Les cadres*, Paris, Ed. La Découverte, 1983.
- Lahlou S., « Cognitive Overflow Syndrom ; Traquer le diable dans les détails », *Document EDF-DER*, 1998 .
- Lahlou S., « Les attracteurs cognitifs et le syndrome du débordement », *Document EDF-DER*, 1999.
- Pochet C., « Productivité et sciences de gestion », *Revue Française de Gestion et Problèmes Economiques*, n° 2629, septembre 1999.
- *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review, 1996.