

Réhabiliter le travail : Une mutation des organisations du travail à la mesure de la révolution servicielle et numérique

Xavier Baron

Conseil en GRH,

Professeur associé en sociologie à l'UVSQ

L'Europe est déficit de croissance sur la longue période et la France plus particulièrement en situation de compétitivité insuffisante. Le sous-emploi perdure aux environs de 10%. Les déficits et les dettes se creusent. Le modèle social attaché en est gravement fragilisé. La question posée est celle d'un nouveau souffle de croissance. C'est l'enjeu d'une compétitivité qui ne sacrifie pas la source principale de la valeur, les hommes. C'est certainement aussi un enjeu de démocratie. La définition du bon usage social de la performance économique recherchée est d'ordre politique. Elle appartient au débat citoyen. Par contre, la paresse ou l'ignorance ne seront jamais des justifications acceptables aux souffrances inutiles du fait d'organisations et de pratiques de gestion qui ne sont ni efficaces, ni légitimes. Tel est bien le cas pourtant avec la montée en puissance de l'économie tertiaire, des services, des travailleurs du savoir.... Elle nous oblige à remettre sur l'ouvrage notre pensée sur l'organisation du travail au profit de salariés nécessairement experts et surtout, de plus en plus autonomes. Comment optimiser la mise en œuvre des compétences intellectuelles ? Comment améliorer le rendement d'un salarié dont on ne sait pas mesurer la production ? Comment optimiser la gestion d'activités dans lesquelles le salarié lui-même peine à s'y reconnaître ?

Se dégager de la gangue « industrialiste »

Les constats et pistes de solution esquissés ci-après sont le fruit d'un long travail d'observation et d'intervention en entreprise, tantôt en situation de responsable RH de grandes entreprises (Renault, Snecma), tantôt comme directeur d'Etudes (Entreprise et Personnel) et consultant. Ils ont fait l'objet d'études ou d'articles depuis plus de 10 ans et d'un ouvrage récent sur l'organisation du travail pour la performance collective¹.

Les recettes éprouvées de la performance du travail que nous appliquons depuis 30 ans restent tributaires de la tradition de l'Organisation Scientifique du Travail. Celles que nous continuons d'appliquer en 2013, sont des avatars en acronymes et anglicismes garants des modernités successives du management (DPO, KM, KPI, TQM et Kaizen, Lean Management,

¹ Baron X. (2012), *La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir*, Editions Liaisons, Coll Entreprise et Carrière. Etude Entreprise&Personnel (2002), *Les conditions de la performance du travail intellectuel*. Dans *Cadres la Grande Rupture* (2001), chapitre 8 (pages 107-124), sous la direction de Paul Bouffartigue, « Penser la productivité du travail immatériel et qualifié », Ed. La Découverte, Coll Recherches.

Talents Management...²), d'une pensée industrialiste sur l'organisation du travail dont le principe fondateur reste la division verticale du travail. Elles s'appliquent, bien sûr en tentant de s'adapter et en admettant des inflexions, mais sans innovation suffisante faute d'une doctrine nouvelle capable de faire évoluer le modèle séculaire dont nous héritons. Les principes de ce modèle sont toujours fondés sur l'hypothèse d'un travail prescriptible et subordonné, contrôlable par la mesure et le dénombrement de la production. Ils font des hommes une « ressource ». Ils expliquent même l'industrialisation d'activités tertiaires aux fins de rationalisation et d'automatisation. Ils sont mis en œuvre, aujourd'hui encore et sur un mode parfois exacerbé, jusque dans la fonction publique, pour faire face à des contraintes financières et globalisées pour un travail que F.W. Taylor n'a pas connu ni étudié. Si les critiques à son endroit sont déjà anciennes, ce modèle n'est pas dépassé. La doctrine qui le porte n'est pourtant plus adaptée à l'optimisation de l'essentiel du travail d'aujourd'hui ; un travail intellectuel, serviciel, communicationnel, informationnel. Même le travail des ouvriers mute au profit d'activités de plus en plus abstraites³ et médiatisées par des interfaces numériques. Ces activités renvoient largement au traitement d'informations et de plus en plus, à la mobilisation permanente de la subjectivité. Même peu qualifié, ce travail désormais intellectuel ne peut pas être géré efficacement, ni légitimement, comme l'était le travail matériel, même très qualifié. Avec la transformation d'une économie tirée par l'industrie au profit d'une économie immatérielle tirée par les services⁴, c'est la définition même de la valeur ajoutée qui est questionnée. Serviciel, relationnel, le travail lui-même relève nécessairement d'une expérience politique au quotidien. Il exige en contrepartie la possibilité d'un déploiement de ses dimensions expressives⁵.

Sortir des recettes obsolètes

Face à ces enjeux, « travailler plus » en volume, est un slogan naïf. C'est une réponse industrialiste. Elle est obsolète. Elle n'a pas de sens pour ceux qui ne comptent déjà pas leurs temps et moins encore pour tous ceux dont les durées consacrées au travail ne sont plus le premier enjeu de performance. Travailler plus en intensité, du fait d'une pression accrue des clients ou des objectifs, du management ou simplement de la peur, trouve déjà ses limites sur la santé avec l'irruption des risques psychosociaux, la qualité et la sécurité des produits ou encore, les aspirations au bien-être. « Travailler moins » ? Ce n'est pas nécessairement l'attente de tous et pour quel avenir et à quel prix ? Chacun est juge et gère ses névroses comme il l'entend. La question de la justice distributive de la valeur produite, la question de savoir « au profit de qui »..., reste centrale. De ce point de vue, la science économique est tout autant une discipline de la création de valeur que de sa prédation de plus en plus

² Direction par Objectif, Knowledge Management, Key Performance Indicators, Total Quality Management...

³ Baron X., *Mutation du travail : la preuve par la tranche de jambon*, Métis, 04 Février 2013, (http://www.metiseurope.eu/mutation-du-travail-la-preuve-par-la-tranche-de-jambon_fr_70_art_29563.html).

⁴ Christian du Tertre, conférence « Le territoire, moteur de l'économie des services », 05 avril 2011 à l'Université ouverte des compétences.

⁵ Au-delà de l'instrumentalité du travail pour accéder à un revenu, le travail est utilité sociale, lien social, accès à l'autonomie individuelle et espace de déploiement d'un développement personnel. Voir Ferreras I., *Gouverner le Capitalisme ?*, PUF, 2012.

inégalitaire sous une gouvernance financiarisée, dominée par les apporteurs de capital⁶. Le sujet est bien là, mais il n'est pas dans notre propos ici. En tant que gestionnaire, notre indignation porte sur la paresse intellectuelle et les lacunes de notre pensée sur l'organisation, faisant de l'imbécillité une vertu, du gâchis du travail des hommes une fatalité et des atteintes à la santé au travail des dégâts collatéraux. Loin de privilégier la gestion des talents (manière à peine élégante de renoncer à gérer tous les autres), loin de chercher à culpabiliser (sur le coût excessif du travail par exemple) ou à contraindre les personnes par la force ou par la peur, la question est ; comment travailler mieux ? Cette question est celle d'une meilleure efficacité légitime de l'organisation pour un travail de qualité et d'un refus d'un surcroît de souffrance au travail (ou externalité négative). Le travail est devenu un travail informationnel, communicationnel, relationnel, expert et non substituable pour sa part la plus porteuse de valeur ajoutée, dans l'innovation comme dans la relation de service. Ce travail n'est pas divisible, au sens « smithien » du terme. Combien de temps les travailleurs concernés accepteront-ils d'être subordonnés alors que ce travail ne peut être performant qu'à condition d'engagement subjectif en coopération dans des collectifs ? Comment les salariés pourront-ils se satisfaire d'évaluations qui les individualisent et les isolent ? Jusqu'où pourront-ils s'accommoder d'organisations qui trop souvent les empêchent de bien faire leur travail ? Comment imaginer des collectifs dans la défiance, sans solidarité, sans participation à l'organisation du travail qui fait tant pour autoriser l'accès aux dimensions expressives du travail ?

Des organisations du travail centrées sur les collectifs et la coopération

Nous nous intéressons donc au travail, mais tel qu'il est aujourd'hui ; un travail devenu informationnel, relationnel, communicationnel. Ce travail est de plus en plus éloigné de nos représentations héritées. De même, nous nous intéressons à la production telle qu'elle est. Une production désormais largement immatérielle. C'est toujours la transformation du travail en valeur qui nous intéresse, mais d'un travail intellectuel au profit d'une production immatérielle. Ce travail a déjà évolué, la complexité va encore croissante, mais nos outils intellectuels ne suivent pas. L'essentiel de la valeur du travail consiste aujourd'hui à mettre de la pertinence subjective dans des relations, de la cohérence axiologique dans des résultats, à estimer et à induire une valeur ajoutée éthique et esthétique dans l'activité productive... Les conditions de la performance ne peuvent plus être réunies par une opération préalable de division du travail. La coordination n'est plus possible ou ne suffit plus. Il faut penser la coopération. Elles exigent une réélaboration permanente de l'organisation individuelle et collective. Au contraire d'une division du travail qui conçoit la ressource humaine comme un stock exploitable, « consommé » à l'usage, il faut concevoir les organisations du travail comme un levier de valorisation des « ressources psychosociales »⁷. On voit mal l'obtention d'une coopération dans des organisations qui ne seraient pas pensées de manière telle que les hommes, les compétences sollicités, s'enrichissent de leur mise en œuvre plutôt qu'ils ne s'épuisent. Quel travailleur du savoir coopérerait si son engagement ne se solde pour lui que

⁶ Hatchuel A., Segrestin B. (2012), *Refonder l'entreprise*, Seuil, Coll. la République des Idées.

⁷ Jeu de mots sur la signification du « R » (risques ou ressources) de l'acronyme RPS, proposé par Yves Clot dans *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, mai 2010.

par de la fatigue ou de la souffrance..., avec comme principale perspective de libération, l'horizon d'une retraite qui s'éloigne et dont les conditions se dégradent !

La solidarité comme condition de la coopération

Il faut ici revenir sur la distinction entre coordination et coopération⁸. Coordonner, c'est ordonner ensemble des activités, en prescrire l'ordre d'accomplissement selon différents dispositifs ; techniques à base mécanique, hiérarchique, ou de type procédural à base informatique.... Coopérer, c'est autre chose. C'est l'exigence d'agir en commun et en connaissance de cause. C'est opérer conjointement, agir ensemble, travailler à plusieurs. Pour cela, il faut partager le sens de ce que l'on va faire ensemble. Pour coopérer, il faut de l'intercompréhension, bref, il faut de la solidarité. C'est une exigence d'efficacité de la production immatérielle. La solidarité est une condition des collectifs et de la possibilité même de la coopération. Il n'est pas question ici d'en appeler à des valeurs morales, mais de construire des conditions organisationnelles qui la rendent plus ou moins possible, qui la favorise ou au contraire l'empêche. Ses formes peuvent varier fortement du fait de nombreux facteurs (tailles, technologies, types de produits, ouverture à l'extérieur de l'entreprise juridiquement constituée...). Encore faut-il y travailler, investir sur ces formes, les discuter, les concevoir, les négocier. Mais pour qu'il y ait des controverses productives possibles, il faut de la confiance. Cette solidarité présente elle-même deux dimensions. Je suis solidaire de ceux dont je suis proche. Je suis solidaire de ceux dont je partage un destin en commun. Dans le modèle communautaire de l'entreprise « fordiste », l'unité de lieux et de temps est construite par hypothèse, pour les besoins de la coordination, à base de subordination. L'emploi longue durée (à durée indéterminée au moins et non « à perpétuité ») fait intégralement partie du compromis et fonde ce devenir en commun. Une (ou des) solidarité(s) de fait pouvaient exister, quand bien même elles n'étaient pas recherchées. De fait également, ces collectifs pouvaient jouer un rôle, ressource, dans la régulation des conflits et du stress professionnel.

Des solidarités à inventer sans le support du modèle communautaire fordien

Dans les configurations actuelles des systèmes de productions immatérielles, ces éléments ne sont plus rassemblés. Je suis amené à travailler plus ou moins bien, avec des personnes dont je ne suis pas proche, que je connais mal, que parfois même je n'ai jamais rencontrées ou qui me sont éloignées culturellement. De même, l'exigence de flexibilité, encore accrue par les incertitudes du management, fait que rien ne me garantit une perspective de longue durée dans les relations de travail qui me sont proposées. La solidarité est fonction de la proximité **et** de la durée. Cette durée n'est pas essentiellement affaire de passé commun. Avoir longtemps vécu ensemble, ou même simplement côte à côte crée de l'interconnaissance. Un passé commun nourrit des affects, mais pas de solidarité au sens développé ici. C'est affaire de

⁸ Nous reprenons ici des définitions inspirées des travaux de Philippe Zarifian, « Le travail et la compétence : Entre puissance et contrôle », PUF, 2009, pp54-55. Au-delà, sans tenter de les citer tous, nous empruntons également aux travaux de C. Dejourn (psycho dynamique du travail), F. Hubault (ergonomie), C du Tertre (économie), Y. Clot (psychologie du travail) déjà cité, V. de Gaulejac (sociologie clinique) ainsi que A. Ehrenberg (sociologie).

devenir⁹. C'est la perception de la réalité future (même incertaine) d'un devenir en commun. Par « devenir en commun », on souligne tout à la fois l'exigence de perspectives temporelles et surtout, un accord minimale sur les finalités de l'agir ensemble. Ce n'est pas seulement un avenir (protégé), mais un « devenir ». Il n'est pas passif, il est en action ; il s'agit tout à la fois de « donner, recevoir et rendre ». Par un rappel des acquis de l'ethnologie Norbert Alter montre par exemple que les entreprises ont trop oublié de cultiver un opérateur de performance essentiel, en négligeant le lien social. Il n'y a pas de compétence collective¹⁰ possible sans un lien social de qualité, que cela soit à l'intérieur du périmètre de l'entreprise comme employeur ou au-delà (les clients, les partenaires...). Accessoirement, notons que la question pour les sociologues est posée de la pertinence même d'une sociologie de l'entreprise quand celle-ci, par contrainte ou par choix, ne peut plus ou ne prétend plus faire société, quand les frontières de temps et de lieux s'effacent entre le travail et la vie personnelle...

Des organisations plus démocratiques pour répondre aux mutations du travail

Au-delà des questions sociales (sous emplois, inégalités, injustice, santé au travail et mal-être), au-delà des enjeux politiques (légitimité des directions d'entreprises et de leurs actionnaires) et au-delà des exigences croissantes d'engagement des salariés (avec le « *lean* » comme levier organisationnel d'enrôlement unilatéral de l'engagement subjectif au travail), on voit bien que l'accroissement et la généralisation du travail intellectuel est un argument pour anticiper une évolution du salariat dans ses formes actuelles¹¹. Il s'agit cette fois d'une exigence de démocratie, non seulement de l'entreprise comme institution légitime, mais surtout dans l'entreprise comme espace efficace d'organisation du travail¹². Un nouveau deal salarial est à construire. Il y a fort à parier en effet que le débat s'installera dans un délai proche, tout à la fois sur la propriété intellectuelle et sur un accès au pouvoir d'organisation et de décision dans l'entreprise. La référence au temps et le respect de la subordination ne sont plus ni aussi efficaces, ni aussi légitimes. Il faudra bien venir à la question de savoir comment ce travail informationnel et relationnel qui prend de plus en plus d'importance dans la chaîne de valeur est effectivement valorisé en termes de reconnaissance comme de pouvoir. Utopie, sans doute, mais raisonnée. Notre petite taille à l'échelle du monde, nos ressources naturelles limitées..., pourraient nous conduire à accepter une forme de déclin obligé. La démocratie n'est pas seulement (ou d'abord) un luxe réservé aux économies occidentales. Le bien-être n'est pas une condition de la performance, mais une composante de celle-ci. Selon nous, du fait même de la mutation du travail pour des productions immatérielles, la culture

⁹ Zarifian P. (2012), *Sociologie du devenir. Elément d'une sociologie générale*, L'Harmattan, coll Logiques Sociales et interview dans Métis, « Le devenir des individus au travail, 21 janvier 2013, http://www.metiseurope.eu/philippe-zarifian-le-devenir-des-individus-au-travail_fr_70_art_29551.html

¹⁰ Norbert Alter, *Donner et prendre ; la coopération en entreprise*, Editions la Découverte, 2009.

¹¹ Baron X. (2012), déjà cité, chapitre 9 « un nouveau deal salarial », p 155-168.

¹² Voir également notre chronique dans l'AEF du 13 octobre 2010, « L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique ? », dépêche n° 138972,

http://www.aef.info/public/fr/abonne/depeche/depeche_detail.php?id=138972

démocratique et égalitaire dont nous sommes héritiers devient un atout de compétitivité. Ce n'est pas gagné, mais c'est une raison d'être optimiste !