

TRAVAIL INTELLECTUEL, PRODUCTION IMMATERIELLE ET NOUVELLES IDENTITES PROFESSIONNELLES

Xavier Baron

Xavier Baron est Consultant indépendant au sein de sa propre société : Xavier Baron Conseil RH depuis Mars 2008. De 2002 à 2007 il a été Responsable Emploi et Formation, au sein d'une grande entreprise de l'Aéronautique, après un parcours alternant l'étude (Entreprise & Personnel), le conseil (Développement et Emploi) et la fonction RH en entreprise (Renault SA). Enseignant occasionnel et auteur de plusieurs études et articles professionnels, il a récemment publié sur ce sujet *Les conditions de la performance du travail intellectuel* (titre d'une étude E&P, Juillet 2002, et traité également dans « Cadres : la grande rupture » La Découverte, 2001, Coll. Recherches sous la direction de Paul Bouffartigues) et sur *la Gestion des ressources humaines et la gestion par projet* (in « Ressources Humaines » Editions d'Organisation, 2003, dirigé par Dimitri Weiss).

Le texte suivant correspond au chapitre 20, de « *Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud* », coordonné par Franck Bournois et Pierre Leclair, Editions Economica, Coll Gestion, 2004, pp 239-251.

Mots clés : Travail intellectuel, production immatérielle, individualisation, souffrance, métiers, identité professionnelle, performance du travail, gestion par projet, experts.

Introduction

Si la fonction RH s'est anoblie courant des années 70 et 80, par la constitution d'une instrumentation et par une intégration des acquis des sciences humaines, bien des signes montrent un essoufflement de son influence depuis. L'évolution de la fonction RH dans les 15 dernières années n'incite guère à l'optimisme.

Avec l'acceptation du fait syndical, la promotion du discours gestionnaire via la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (Gilbert, 1999) et le besoin croissant de sécurité juridique, la fonction RH a gagné un strapontin (Galambaud, 1994 et 2002). Aujourd'hui, ce n'est pas seulement l'évolution de l'entreprise (dépassement du modèle communautaire) qui suggère des changements dans la GRH. C'est la transformation du travail qui impose une évolution des pratiques sociales nécessaires à la coopération durable. *Avant de repenser la gestion des hommes au travail, c'est le travail des hommes qu'il faut réapprendre à gérer.*

Notre propos n'est pas de revenir longuement sur les grands phénomènes de société qui métamorphosent le travail ; individualisation, dématérialisation de la production et apparition de nouvelles formes de souffrances. Leur mise en perspective (en partie 1) prépare la discussion de quelques pistes nouvelles pour la GRH ; comment contribuer aux conditions de la performance du travail intellectuel (en partie 2) et comment accompagner la constitution de nouvelles identités au travail (en parties 3 et 4) ?

1. Des Hommes à Gérer ou du travail à transformer en valeur ?

Que la fonction RH soit ou non valorisée dans les entreprises n'est évidemment pas le sujet. Fonction support, elle ne sera jamais que coûteuse. Si on la rencontre parfois sur le terrain de l'éthique (Stéphany, 2003), elle participe souvent à la justification d'un ordre d'autant plus nécessaire à expliquer dans son évidence économique qu'il est illisible dans ses finalités (Boltansky, Chiapello, 2000). D'un point de vue opératoire, la GRH cherche encore sa légitimité à l'intérieur de l'entreprise, par et pour sa contribution à la performance, au-delà de son rôle dans la protection de certains risques exogènes.

La GRH dans les valises de Taylor

Certes, une bonne partie de son champ d'action, autrefois réservée à un corps de spécialistes, est aujourd'hui intégrée dans les têtes et les pratiques des managers opérationnels. Il y a lieu de s'en réjouir, cela contribue à son efficacité générale. Pour autant, beaucoup de DRH ne sont toujours pas des professionnels. L'importance des relations sociales recule à l'aune de l'influence des partenaires sociaux. Seuls les juristes tirent leurs épingles du jeu avec l'inflation des textes et des risques. La fonction RH semble ainsi condamnée à accompagner des réductions de formats (quitte à y intégrer un raisonnement sur les compétences), parfois des plans de progrès (souvent ciblés d'abord sur des exigences d'économies), voire de couvrir complaisamment des pratiques franchement régressives (dans le domaine de la formation management notamment). Bien des discours sur « l'ardente obligation pour le salarié de gérer sa propre employabilité » masquent mal le choix d'une stratégie qui réserve les efforts gestionnaires de l'entreprise aux dominants, laissant la « main invisible » du marché interne ou externe présider au destin de tous les autres.

En même temps qu'une partie de son discours consistait justement à dénoncer les limites du taylorisme, la fonction RH co-produisait des pratiques sociales adaptées à l'organisation dite

scientifique du travail, dans le contexte d'un salariat triomphant (Castel, 1995), en focalisant son attention sur le travail ouvrier. Si ce travail a toujours mobilisé de l'intelligence, il est relativement peu qualifié. Il est surtout centré sur une production essentiellement matérielle, c'est-à-dire cristallisée par des produits physiquement repérables et quantifiables. La valeur ajoutée est alors obtenue par la division du travail que la mesure de la production matérielle rend possible.

La gestion est ainsi centrée sur les « productifs », les « directs ». Leur travail est d'autant plus performant qu'il est spécialisé, substituable par démultiplication et répétitif (effet d'apprentissage, économies d'échelle). La richesse produite est mesurée sur l'activité des « fabricants » dont l'ouvrier est la figure de référence. Les autres coûtent ; ils sont des « indirects », des « non spécifiques ». Au mieux, en R&D par exemple, ils sont traités comme des investissements. Or, la fonction entrepreneuriale est précisément dans la mise en œuvre et la valorisation du travail à coûts de transaction réduits. Si, et c'est bien le cas, la production est de plus en plus immatérielle et si les « improductifs » deviennent majoritaires, cela signifie que la production de valeur n'est plus l'apanage des activités débouchant directement sur une production matérielle. Le travail lui-même change ainsi sous l'effet de deux tendances.

Les Temps Modernes se cherchent entre Brazil et Matrix

Autrefois centré sur la transformation de la matière par l'intervention directe de l'homme armé d'outils, le travail productif se déplace en amont et en aval, sur la conception et la commercialisation. Il a pour matière première des informations et pour produit, d'autres informations. La production se dématérialise. Avec le développement du numérique, l'ère de la *production immatérielle* est clairement ouverte (Gorz, 2003), faisant de la ressource humaine un facteur de production essentiellement intellectuel, très difficilement substituable, partiellement seulement automatisable et toujours dépendant, pour sa mise en œuvre, des compromis passés avec les propriétaires de ce moyen de production (pour l'instant encore inaliénable) que sont les individus dotés de cerveaux (Baron, 2002).

« Ego » supplante l'ouvrier

Coté ressources humaines, la classe ouvrière a disparu et les catégories socio-professionnelles s'effritent. Les rôles de salariés, d'actionnaires, d'entrepreneurs ou de syndicalistes ne cessent de se recouvrir les uns les autres. Par contre, l'individu s'impose. Pour une société

démocratique, c'est peut-être une évolution favorable, pour l'organisation du travail, c'est un problème. Les philosophes puis les sociologues constatent ce phénomène sous le thème englobant de *l'individualisation croissante*. Qu'il s'agisse d'une approche des évolutions de civilisation (Elias, 1991), ou des relations et des logiques d'action dans l'ordre de la vie quotidienne et domestique (Kaufmann, 2001), « Ego » supplante l'ouvrier comme figure centrale dans le monde des travailleurs.

Dans sa recherche de la performance, toujours mystérieuse et dont la quête perdue (Galambaud, 2002), la GRH est face à deux types de problèmes. A un premier niveau, elle doit identifier et contribuer à réunir les conditions de la performance du travail intellectuel. Au-delà, elle devra traiter les conséquences de l'individualisation et de la dématérialisation de la production ; l'émergence de nouveaux métiers, mais aussi, l'apparition de souffrances nouvelles engendrées par ce travail¹.

Carence identitaire et valorisation insuffisante du travail à la source de nouvelles souffrances ?

Ce peut être paradoxal, mais le recul du travail matériel n'est pas synonyme de limitation des souffrances (Baudelot, Gollac, 2002). Surinvestissement de soi et stress accompagnent la montée de l'individualisme. Toujours plus de qualification et d'autonomie sont exigées par la production immatérielle et les tensions concurrentielles. Le client/roi relaye les pressions hiérarchiques.

L'individualisation croissante corrode les identités individuelles et collectives traditionnelles. La dématérialisation de la production pose un problème de productivité pour les gestionnaires. Ces deux questions non résolues sont à la source de nouvelles souffrances.

Une première source de souffrance réside dans la crise des identités au travail. Différents travaux montrent que les identités collectives, reconnues institutionnellement et disponibles aujourd'hui dans les entreprises, sont de plus en plus insuffisantes (Dubar, 2000). La « corporate culture » se heurte à l'éclatement des fonctionnements communautaires avec l'ouverture des entreprises ; porosité des limites entre le travail et le non travail, les 35 heures,

¹ Précisons que notre ambition n'a jamais été de vouloir contribuer (par l'étude ou dans l'entreprise) au bonheur des travailleurs. Si les salariés travaillent, ce n'est pas dans l'illusion d'une quête du bonheur, mais pour gagner leurs vies en produisant une performance valorisée économiquement. Par contre, il n'est pas interdit de vouloir limiter les souffrances générées par le monde du travail, voire de demander à la GRH d'en endosser la charge, quitte à lui faire jouer un rôle de contre-pouvoir par ailleurs mal assumé.

la mondialisation, les restructurations fréquentes, l'effacement des frontières entre l'interne et l'externe... . Appartenir à une entreprise ne suffit plus, même si cela reste important dans quelques grandes sociétés. La structuration par la catégorie socio-professionnelle ne cesse de reculer. Déjà, la révélation des « Identités au travail » en 1975 /1980 montrait « qu'il n'y a pas de correspondance stricte entre la catégorie socio-professionnelle et le mode de sociabilité au travail ». Des cultures (notamment affinitaires ou de retrait), nées des caractéristiques de la situation de travail, peuvent valablement expliquer des comportements différenciés (Sainsaulieu, 1977). S'agissant plus particulièrement des cadres, l'érosion de la référence à la catégorie est spectaculaire. Les cadres ne se confondent évidemment plus à l'élite. Ils ne sont plus une catégorie homogène, quant bien même ils l'auraient jamais été. La domination de la noble figure de l'encadrant, rebaptisé manager, ne rend pas compte de la très grande majorité des travailleurs intellectuels, contributeurs individuels et producteurs experts. Ces derniers sont, parfois même majoritairement, le « facteur travail » des entreprises du monde occidental (CF. Partie 4).

Des travailleurs sur-occupés et sous-utilisés

Une seconde source de souffrance est dans le constat partagé de la sous-productivité et de la sous-valorisation du travail intellectuel, telles qu'elles résultent de l'inadaptation de l'organisation du travail et des modes de gestion associés. Faute de doctrine, tout se passe comme si l'on n'avait comme recours que le taylorisme ou la régression psychologisante pour rationaliser/optimiser le travail intellectuel. Une quantité véritablement effrayante de travail intellectuel ne produit pas, ou si peu de valeur. Cette affirmation vaudrait évidemment objectivation et démonstration de la preuve. Or, précisément, le propre de la production immatérielle est sa non mesurabilité. Si l'on ne peut donc partir d'un postulat démontré dans ce domaine, nous en ferons une hypothèse centrale. En guise de faisceau de présomptions convergentes, nous renvoyons le lecteur à des chercheurs de styles et travaux très différents ; André Gorz, Pierre Veltz dans sa description du « Nouveau monde industriel » (2000), Saadi Lahlou (DER-EDF), pour ses résultats en matière de Recherche Cognitive et Alain Erhenberg (EHESS). Le seul rappel des titres de trois des ouvrages de ce dernier est éclairant des conséquences auxquelles nous faisons allusion ; « Le culte de la Performance » (1991), a précédé « L'individu incertain » (1995), pour déboucher sur « La fatigue d'être soi » (1998). « *Nous sommes sur-occupés et sous-utilisés* » résume le ressenti souvent exprimé par ces travailleurs intellectuels, frustrés plus que revendicatifs, plus déprimés qu'agressifs. Avant de

revenir sur la contribution de la GRH à la construction de nouvelles identités, pour répondre aux évolutions du travail lui-même, quatre conditions de la performance du travail intellectuel émergent de nos observations (Baron, 2002).

2. Favoriser les conditions de la performance du travail intellectuel

Donner du sens

Il est vain d'attendre une meilleure productivité de travailleurs intellectuels, par construction autonomes, qui ne sauraient pas en quoi leurs efforts et leurs compétences contribuent à l'atteinte de la performance. Cette méconnaissance est évidemment liée à la non mesurabilité de la production immatérielle. Elle résulte de la distance croissante entre le moment et lieu du travail intellectuel de ceux de sa valorisation. Cela tient également au caractère protéiforme et mouvant de la performance que l'entreprise recherche et qu'elle-même a bien du mal à décrire. L'extraordinaire complexité atteinte par les organisations de certaines grandes entreprises y est pour beaucoup également. Il reste que le travailleur intellectuel ne sait plus. Quelle est la pertinence de son travail ? Quelle est la valeur ajoutée obtenue en contrepartie d'un investissement psycho-affectif toujours plus grand ? Quelle est l'utilité économique et sociale qui est tirée de son intelligence et de son temps ? Le problème central que doit résoudre l'organisation du travail et le management n'est plus tant dans le « comment », mais dans la lisibilité et la cohérence du « pour quoi », du sens de l'activité. L'incapacité croissante des systèmes de management à évaluer le travail fourni, malgré des efforts renouvelés sur les entretiens individuels ou la déclinaison des objectifs, alimente un doute existentiel qui n'est plus anecdotique.

Promouvoir des collectifs de travailleurs intellectuels

Le « poor lonesome productor » est encore le modèle dominant proposé aux travailleurs intellectuels. Or l'entreprise, loin des fantasmes ultra-libéraux, s'est justement constituée sur le besoin de faire coopérer durablement. Les fonds culturels nationaux ne sont pas directement en cause. Le style médiéval français peut être opposé au style contractuel à l'américaine, chacun a son efficacité propre. Leurs caricatures ; le mandarinat pour l'un, la horde sauvage pour l'autre, également compatibles avec la division du travail taylorienne, trouvent leurs limites s'agissant de faire travailler ensemble des individus autonomes. A l'instar des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) qui ont réhabilité les collectifs

dans le monde ouvrier avec l'éloignement du spectre de la subversion au début des années 80, les bureaux d'études, les directions commerciales, les fonction supports ..., sont encore à la recherche de nouvelles structures organisationnelles.

Deux modèles émergent :

La gestion par projet est un phénomène réel, relativement répandu et vaste. Il n'est parfois qu'une réponse structurelle à des dysfonctionnements classiques dans les grandes sociétés cloisonnées. On voit bien alors l'insistance sur les méthodes, censées pallier les difficultés de pilotage. C'est parfois plus fondamentalement innovant quand ces structures promeuvent des collectifs intégrés, autour d'un patron, d'objectifs lisibles (quantifiés et datés), d'une responsabilité réelle et effective avec des moyens dédiés (Baron, 2003).

Les réseaux, ou organisations « réticulaires, neuronales ... » sont également à la mode, peut-être grâce à internet qui en propose à la fois un support et une représentation. S'agissant du travail, au sens micro organisationnel de la répartition des tâches et des responsabilités au sein de collectifs de travailleurs, les réalités significatives paraissent encore rares ou peu convaincantes. S'agissant de l'organisation des entreprises sur leurs marchés, que cela soit en Groupe, Business Units, JV et autres, via l'externalisation notamment, les réseaux sont bien une réalité renouvelée et importante pour l'entreprise. A l'échelle sociétale cependant, ces organisations ne sont pas si nouvelles si l'on pense par exemple aux phénomènes associatifs, mafieux ou religieux par exemple.

Penser les conditions matérielles de la production immatérielle

Peu de choses ont changé dans l'environnement des bureaux depuis un siècle à l'exception de l'apparition du post-it. Il y a bien aujourd'hui une généralisation des écrans mais l'ergonomie de cet artefact est certainement pensée d'abord par Bill Gates et peu en fonction des spécificités aussi bien culturelles que liées aux différences de situations de travail. Quelques concepts et réflexions en cours méritent attention dans ces domaines du côté des chercheurs sur la cognition, sur la surcharge informationnelle (« cognitive overflow syndrom »). L'important est sans cesse sacrifié à l'urgent. Le travail n'est jamais fini. Les NET-jobs (Never Enough Time) se développent. L'interruption est la règle, les séquences de travail sont réduites à quelques minutes. Les espaces collectifs sont négligés, des déménagements incessants. Longtemps vécus comme privilégiés, les travailleurs intellectuels sont réputés

travailler dans de bonnes conditions dès lors que les fauteuils comptent 5 roulettes et que les écrans sont placés à la bonne hauteur. Il reste beaucoup à faire, au-delà de l'ergonomie des logiciels, sur l'aménagement des espaces de travail intellectuel, des bureaux et des mobiliers (Lahlou, 1999). Encore faiblement opérationnelles, ces pistes paraissent pourtant bien plus prometteuses que les lamentations sur les 35 heures ou les tentatives de taylorisation du travail intellectuel.

Mesurer l'immatériel ?

Le principe salarial « à chacun selon son travail » a d'abord trouvé son étalon dans la mesure de la production à l'unité (paiement à la pièce). La mesure du travail par le temps a pris le relais (rémunéré à l'heure, puis à la semaine, au mois et de plus en plus à l'année), non sans tenir compte des hiérarchies sociales héritées des rapports de force, mais plus ou moins légitimées conventionnellement par les classifications. La non mesurabilité de la production immatérielle ne pose pas seulement un problème d'instrumentation (objectivation) des systèmes de rémunération. Elle pose d'abord un problème au gestionnaire. « Tout ce qui n'est pas mesurable n'existe pas » disent parfois les scientifiques des sciences dures. Il est vrai qu'on ne peut gérer que ce que l'on mesure. Mesurer le travail intellectuel par le temps passé à l'activité productive est aussi insuffisant que de mesurer l'impact de ce que nous mangeons par la pesée des aliments, quelle que soient leurs natures. C'est pourtant ce que nous faisons. Aller plus loin et plus fin suggère à ce jour une combinatoire plus qu'une instrumentation unique, à coup sûr insuffisante. Le temps reste une variable, encore convient-il d'en intégrer la dimension sociale et subjective via l'auto-déclaratif par exemple. L'activité, est également appréhensible sur un mode relatif et qualitatif si on sait la relier aux finalités de l'action productive. La notion de capital immatériel peut enrichir les raisonnements dans les calculs économiques et la valorisation financière. Le fait est que l'on ne sait toujours pas mesurer la dépense psycho-affective, laquelle serait pourtant la voie la plus légitime si l'on devait payer au mérite ou dans la perspective de la reconstitution de la force de travail.

3. Comment accompagner la construction d'identités nouvelles de travailleurs intellectuels ?

Au-delà, comment spécifiquement la GRH peut-elle contribuer au développement des capacités et des « comportements positifs de production » des travailleurs intellectuels ?

Le sens échappe, les appartenances s'effritent, les collectifs sont faibles. La souffrance naît de la désarticulation entre l'être et le faire. Il s'agit de restaurer des identités, c'est-à-dire de favoriser une cohérence entre les systèmes de valeurs portés par les individus (compréhension, valorisation des actes et des comportements) et la réalité de leur position dans l'organisation. Dit autrement, la fonction RH est attendue dans le projet d'une maîtrise des conditions de la cohérence identitaire que chacun cherche à obtenir pour lui-même dans les situations de travail. C'est à la fois un moteur d'efficacité personnelle et un réducteur d'angoisse, susceptible de limiter les souffrances évoquées plus haut. La GRH peut et doit contribuer à la construction d'identités collectives nouvelles et adapter ses modes de gestion à ces réalités en émergence.

Des ingrédients pour de nouvelles identités professionnelles

La construction d'identités individuelles et collectives suffisamment fortes suggère trois conditions. Pour la suite, nous utiliserons le concept d'identité tel que défini par Renaud Sainsaulieu comme ; « la permanence des moyens sociaux de la reconnaissance et la capacité pour le sujet à conférer un sens durable à son existence » et plus largement, l'ensemble de ses apports sur l'intervention et le changement en entreprise (Sainsaulieu, 1977, Osty, 2003).

En premier lieu, l'organisation du travail et la définition des tâches doivent réserver des *espaces d'autonomie* productive pour chaque « acteur/sujet ». Pour se construire en acteur identitaire, le sujet doit vivre des expériences culturelles faites de confrontations à la prise de risque, de définitions de stratégies liées aux nécessités de la production (Bonis, 1990). C'est dans ce type de situations que peut se faire l'apprentissage et l'intégration de normes adaptées aux interactions dans l'exercice du pouvoir. Le développement du travail intellectuel et de la production immatérielle, au-delà de tout projet idéologique ou sociétal y contribuent de manière quasi-obligée. Si souffrance il y a aujourd'hui, notamment pour les travailleurs intellectuels, c'est moins dans un manque d'autonomie que dans la non reconnaissance de son exercice, voire du fait de l'inutilité perçue d'une grande part de son activité.

En second lieu, l'identité suppose une *appartenance* (réelle et perçue) à une communauté de pairs susceptible de délivrer de la reconnaissance. Cette reconnaissance est le plus souvent initiée et vécue simplement dans la cohabitation et dans la coopération quotidienne, génératrices d'une inter compréhension construite dans la durée. Cela ne suffit pas cependant à assurer la « permanence des moyens institutionnels » de cette intégration.

En troisième lieu donc, la reconnaissance, même institutionnelle, n'est efficace et durable s'agissant de fonder des identités individuelles ou collectives que si elle permet de *réconcilier les systèmes de valeurs*, hérités aussi bien que construits dans l'expérience quotidienne de chacun, avec la réalité des positions dans l'organisation. Ces positions ne se décrètent pas. Si l'organisation du travail peut les expliciter, elles sont d'abord un compromis avec les contraintes de la production. Elles sont dictées par les situations individuelles aménagées (et sans cesse re-aménagées) pour les besoins d'une performance collective.

La fonction RH ne peut prétendre créer de toutes pièces des identités, ni à elle seule, et surtout pas en négligeant le facteur temps. Le propre d'une culture, des identités, c'est de se construire dans la durée. Mais, dotée de pouvoirs institutionnels, capable d'édicter des règles, source de communication et promoteur de politiques..., la fonction RH peut contribuer à l'émergence d'identités professionnelles. Avec le travail intellectuel se développe le substrat de nouvelles situations de travail. Encore faut-il les identifier et esquisser ainsi les contours des futurs métiers de la production immatérielle.

Quelques unes des conclusions de nos travaux sur la dématérialisation de la production sont développées dans la dernière partie ci-après. Les statuts ne permettent pas de résumer les modes d'intégration (et donc de reconnaissance) et de différenciation des personnes les plus directement concernées par l'extension de la production immatérielle. Bien des techniciens et même de nombreux ouvriers n'atteignent plus le produit qu'à travers des processus et des installations. Ils sont devenus des travailleurs intellectuels également. Lutter contre l'anomie, l'entropie, proposer de nouvelles solidarités à la base des collectifs suggèrent d'en repérer les périmètres ; des métiers qui soient transverses aux organisations et capables d'intégrer sur plusieurs niveaux, des ouvriers aux cadres supérieurs. Quatre sous-ensembles de situations de travail intellectuel répondent potentiellement à ce cahier des charges.

4. Quelles identités professionnelles pour les travailleurs intellectuels ?

Les situations de travail nées de l'extension de la production immatérielle présentent des caractéristiques communes et des différences.

Elles ont en commun d'être centrées sur une production d'informations à partir d'informations. Elles sont également toutes éloignées dans le temps, distantes dans l'espace ou par l'organisation, du produit ou service qui va être valorisé, in fine, sur un marché ou par un financement public.

Par contre, elles sont distinctes par les conditions de mise en œuvre de la force de travail. Certaines aménagent des contextes organisationnels très durables (pour la constitution d'expertise par exemple), d'autres au contraire soumettent les salariés à l'aléa de la relation client ou à des environnements organisationnels très évolutifs et temporaires, comme dans les projets. Elles sont distinctes également par la nature même de l'objet de leur activité. Tous sont des producteurs de l'immatériel, mais les uns « travaillent » des clients ; les commerciaux, et d'autres gèrent des hommes ; les managers. Certains traitent des produits et des services en devenir ; les responsables de projets/programmes. Les experts sont détenteurs et développeurs de connaissances. Les traiter indistinctement, sous prétexte d'égalitarisme ou de simplification, revient à les gérer inéquitablement² et surtout, de manière inefficace.

Les managers et les commerciaux ; deux filières traditionnelles mais valorisées différemment

Parmi les situations professionnelles de contributeurs intellectuels, deux sont bien connues et font déjà l'objet de filières de progression, de méthodes de sélection ou de programmes particuliers de formation etc. ; *les managers et les commerciaux*. Souvent placés aux deux extrêmes de l'échelle de noblesse, la plupart des entreprises savent bien identifier leurs managers (d'hommes) et leurs vendeurs (managers de clients). Des modes de gestion distincts leur sont appliqués. Les uns sont distingués par niveaux (« combien de divisions ? ») les autres sont rémunérés aux résultats, voire intéressés. Dans les deux cas, une littérature abondante existe, permettant en principe de détecter les profils et les potentiels ad hoc. Selon la tradition et le domaine d'activité principal de l'entreprise, des différences de traitement sont lisibles. L'Oréal ou Coca Cola valorisent évidemment le métier commercial, là où des grandes entreprises anciennes de la mécanique ou de la métallurgie continuent de mettre au devant de la scène prioritairement les « maîtres des forges » ; les ingénieurs et les chefs. On voit cependant que les efforts d'investissement pour le recrutement, la formation et le suivi du renouvellement des managers traduisent toujours une priorité centrale, alors que les commerciaux sont encore parfois un métier pauvre, mal considéré, géré localement dans le cadre de la Direction qui les rassemble³. Où l'on voit que la culture peut résister longtemps à la réalité des enjeux.... Dans l'étymologie de vendeur, il y a vendere, trahir !

² Laissant perdurer les déséquilibres hérités des hiérarchies traditionnelles de noblesse en faveur des managers. Le slogan « tous managers » nous paraît de ce point de vue démagogue et dangereux.

³ Quand bien même leur nombre ou leur faible valorisation les conduit à exercer leur métier dans un vide relatif d'instrumentation spécifique, l'expérience montre que leur spécificité résiste aux modes de gestion dominants, même dans les entreprises les plus techniciennes. Ainsi un responsable de l'industrie aéronautique nous rappelait

Les responsables de projets/programmes ; un métier nouveau ?

Si les projets sont une réalité de toujours, les structures par projet sont sans doute une des rares innovations organisationnelles intervenues dans le monde des travailleurs intellectuels dans les vingt dernières années. Structures temporaires, les organisations par projets ou par programmes sont clairement finalisées sur une production immatérielle ; la conception et le pilotage. Elles sont, si possible, rassemblées en une unité de lieu et de commandement. Elles sont efficaces par l'exercice d'un pouvoir d'influence (Midler, 1993). Structures transversales et pluri-disciplinaires, les projets et les programmes sont des espaces d'un exercice nouveau de nombreuses compétences et qualités professionnelles. Si une des conditions d'efficacité de la contribution dans un projet est souvent d'y apporter une expertise, il ne fait aucun doute que ces structures constituent une situation de travail bien distincte des autres. Le maître d'ouvrage est d'abord interne, mais la présence du client externe est très sensible. Le pouvoir n'y est pas d'abord hiérarchique. Il exige donc un supplément d'autorité. Le temps y est compté et jalonné. L'incertitude est proportionnelle aux capacités d'action, l'une et les autres se réduisant au fur et à mesure de l'avancement du projet. Il y a bien une communauté de destin à tous ceux qui y participent ; c'est la certitude de vivre bientôt la fin de ce qui les réunit. C'est aussi une réponse organisationnelle au besoin d'une « collectivisation » de contributions à la fois nécessairement individuelles et autonomes, mais finalisées sur un produit ou service nouveau.

Il y a dix ans encore, il y avait débat. Certains ne voyaient dans ces structures qu'un palliatif aux limites de l'efficacité des structures verticales et aux effets pervers des cloisonnements abusifs des grandes bureaucraties mécanistes. Le destin normal de tout responsable de projet, une fois enrichi de cette expérience, est alors de re-intégrer au plus vite le sein du métier. D'autres y voyaient les prémisses d'un nouveau métier pérenne. La permanence de cette solution organisationnelle est associée au développement de l'horizontalisation et à la généralisation des situations de changement. Elle suggère un ancrage durable de ces situations de travail dans la réalité des entreprises. Dans la durée, on voit ainsi apparaître progressivement un corps de chefs de projets/programmes, professionnalisés autant par la pratique que par des formations de plus en plus structurées, parfois même accompagnées de

cette boutade significative des stéréotypes à l'œuvre et d'un besoin très réel de prise en compte particulière ;

certification via l'AFITEP ou le PMI⁴. Que cela soit par la consolidation progressive d'un corpus de savoirs formels transmis par la formation ou par l'apparition d'une gestion des portefeuilles de projets dans les entreprises, l'émergence d'un nouveau métier paraît acquise. Reste à la GRH d'en tirer les conséquences, au-delà de la formation, en termes de reconnaissance et d'adaptation des instruments de gestion.

Les experts ; un métier ancien, toujours en quête d'identité et de reconnaissance

Un dernier métier de contributeur individuel existe, largement pressenti comme tel, mais toujours à la recherche d'une identité propre ; le métier d'expert. Les experts ont parfois fait l'objet de tentatives de prise en compte spécifique. Les années 85/95 ont vu plusieurs essais de constitution de ce qu'il était convenu d'appeler alors la « double scale evaluation ». Pour faire face au mécontentement d'un nombre croissant d'experts mal reconnus, comme au risque d'une désertion de ce métier au profit de la filière managériale (faisant ainsi des managers inégaux avec de bons techniciens), certaines entreprises ont cherché à en repérer les contours et à en codifier les niveaux et les parcours de progression. On trouve ainsi, souvent par analogie avec la recherche publique ou le conseil, et en s'inspirant des hiérarchies de « professionnels » à l'anglo-saxonne, des intitulés du type « chercheurs juniors », « experts confirmés », « experts émérites »... Dans la plupart des cas dont nous avons connaissance, l'échec domine. Les filières ne sont pas animées, le titre n'est pas recherché. La filière et la reconnaissance associées aux rôles d'encadrants restent toujours aussi attractives, handicapant le déploiement de la filière expert.

Les initiatives de création de filières d'experts se heurtent souvent à la limitation, dans le réel, des moyens de leur valorisation. L'attribution des titres d'experts n'est pas suffisamment associée à une promotion statutaire dans les hiérarchies des positions des conventions collectives par exemple et surtout, à des augmentations salariales. Très souvent, aucune gratification autre que symbolique (un titre dans un organigramme, un dîner une fois l'an avec le Président) n'est effectivement réservée. Pire, les experts peuvent même parfois soupçonner, derrière les discours, l'apparition de nouvelles barrières à leurs progressions via des référentiels de compétences plus exigeants, des comités de sélection d'experts, des

« les commerciaux ne peuvent être dissous que dans l'alcool ».

⁴ Associations professionnelles de gestionnaires de projet.

accréditations renouvelées sur productions remarquables..., alors que pour être manager, il suffit parfois d'être désigné comme tel par le seul fait du Prince !

Conclusion

Au prix d'un meilleur repérage des identités professionnelles nouvelles en émergence, la fonction RH pourra développer des politiques et des instrumentations adaptées dans toutes les fonctionnalités de son champ de gestion ; l'acquisition de main d'œuvre (sélection, recrutement, formation), l'intégration (fidélisation, appréciation, rémunération, gestion des carrières individuelles, communication), l'affectation (mobilité, définitions des fonctions) et la mise en efficience des compétences (organisation du travail, développement RH, conduite du changement...). La GRH y gagnera une meilleure maîtrise des coûts de sa gestion et un accroissement sensible de son efficacité. Cela passe par l'institutionnalisation des identités nouvelles, dans ce qu'elles ont en commun (intégration) et dans ce qui les distinguent (différenciation). Les conditions de la performance du travail intellectuel pourront être alors mieux déclinées et adaptées. Des politiques RH spécifiques, différenciées, favoriseront la recherche de l'équité nécessaire à la constitution de collectifs durables et respectueux des individus. La GRH répondra aux enjeux de l'individualisation et de la dématérialisation croissante de la production, à condition de s'intéresser à nouveau au travail, autant qu'à ceux qui l'exercent.

Bibliographie

- Baron (X.), « Les conditions de la performance du travail intellectuel », Etude Entreprise & Personnel, 2002.
- Baron (X.), « La gestion des ressources humaines et la gestion par projet », in Ressources Humaines, dirigé par Weiss (D.), Editions d'Organisation, 2^{ème} Ed., 2003.
- Baudelot (C.), Gollac (M.), « Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France », Fayard, Paris, 2002.
- Boltansky (L.), Chiapello (E.), « Le nouvel esprit du capitalisme », Paris , Gallimard, 2000.
- Bonis (J.), « Le management comme direction d'acteurs : Maîtriser la dynamique humaine de l'entreprise », CLET, Paris, 1990.
- Castel (R.), « Les métamorphoses de la question sociale », Paris, Fayard, 1995.
- Dubar (C.), « La crise des identités ; l'interprétation d'une mutation », PUF, Paris, 2000.
- Elias (N.), « La dynamique de l'Occident », Paris , Calmann-Levy, 1991.
- Erhenberg (A.), « Le culte de la performance », Calmann Levy, Coll. Pluriel, 1991.
- Erhenberg (A.), « L'individu incertain », Calmann Levy, Coll. Pluriel, 1995.
- Erhenberg (A.), « La fatigue d'être soi : Dépression et société », Poches Odile Jacob, 1998.
- Galambaud (B.), « Des hommes à gérer », ESF, 1993.
- Galambaud (B.), « Si la GRH était de la gestion », Editions Liaisons, Paris, 2002.
- Gilbert (P.), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspective », *Revue Française de Gestion*, n° 124, 1999, p. 66-75.
- Gorz (A.), « L'immatériel, connaissance, valeur et capital », Galilée, 2003.
- Kaufmann (J.C.), « Ego, pour une sociologie de l'individu », Paris, Nathan, 2001.
- Lahlou (S.), « Les attracteurs cognitifs et le syndrome du débordement », Document EDF-DER, 1999, diffusion restreinte.
- Midler (C.), « L'auto qui n'existait pas : Management des projets et transformation de l'entreprise », InterEditions, Paris, 1993.
- Osty (F.), « La construction identitaire dans la vie au travail », *Communications, LSCI-CNRS, Colloque en l'honneur de Renaud Sainsaulieu*, Juin 2002
- Stéphany (D.), « Développement durable et performance de l'entreprise », Editions Liaisons, Paris, 2003.