



HAL
open science

Le travail, un impensé de la GRH ?

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Le travail, un impensé de la GRH ?. R. Beaujolin-Bellet et E. Oiry (dir.), Les grands courants en GRH., EMS, pp.335-352, 2021, 978-2-37687-463-8. <hal-03505623>

HAL Id: hal-03505623

<https://enpc.hal.science/hal-03505623v1>

Submitted on 31 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Le travail, un impensé de la GRH ?

Pascal Ughetto

In : R. Beaujolin-Bellet et E. Oiry (dir.), Les grands courants en GRH, Paris, EMS, 2021, p. 335-352

Situé au cœur du fonctionnement productif et impliqué dans l'obtention de la performance, le travail ne constitue cependant pas une catégorie à part entière de la gestion considérée dans son ensemble. Dans la pratique du management comme dans les recherches du monde académique, on raisonne en termes de facteur humain, de comportement, de production, de qualité, de ressources allouées à un projet ou à une entité. Mais – ni concept ni unité de mesure – le travail n'est pas une catégorie à partir de laquelle on gère. Dans son cadre plus spécifique, la gestion des ressources humaines n'a pas contribué à imposer le travail comme une catégorie utile ou nécessaire. Elle conforte les raisonnements assis sur la notion de comportement et affectionne une catégorie dans laquelle elle investit beaucoup d'enjeux : l'humain.

Pourtant le travail est un enjeu permanent pour les directions de ressources humaines, qui s'est rappelé à elles dans les dernières décennies à travers les tensions et les enjeux relatifs à la santé au travail mais qui s'expriment également dans le développement des compétences ou le thème de la reconnaissance. Le travail est également directement engagé dans l'obtention de la performance. Alors que les professionnels des ressources humaines devraient pouvoir faire un recours plus aisé et fréquent au concept de travail, leur difficulté en la matière ne se résorbe pas. Le défi est épistémologique – quels concepts dans le cadre de quels paradigmes ? – mais renvoie aussi à la stratégie de professionnalisation de la fonction ressources humaines.

1. LE TRAVAIL, UN ENJEU POUR LA GRH

Bien que la gestion des ressources humaines soit constamment confrontée à la question du travail, il ne lui est pas aisé de s'en saisir. Les questions de travail se sont particulièrement ré-imposées à partir de la seconde moitié des années 1990 et surtout des années 2000 à travers les thèmes du stress au travail, des risques psychosociaux (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012), des enjeux de santé, de qualité de vie au travail, puis, plus récemment, à travers la réflexion sur des organisations porteuses d'autonomie (Detchessahar, 2011 ; 2019). Cependant, la GRH subit plus qu'elle n'impose le thème du travail.

1.1. Une GRH familière du travail dans un sens large mais moins à l'aise avec l'activité

Le travail peut faire l'objet de définitions larges ou ciblées, comme peuvent l'illustrer les disciplines scientifiques et leurs notions variées de travail. On trouve du côté du droit du travail un exemple d'un usage reflétant un sens relativement large. Ce corpus juridique traite des rapports entre les employeurs et les salariés *à l'occasion* du travail, beaucoup plus que de ce dernier en lui-même. À la limite, l'emploi et sa gestion font partie de son spectre, qui renvoie à tout ce qui a trait à la mise à disposition contractuelle d'une force ou capacité de travail. Dans un sens plus restrictif, à l'opposé, on réservera le terme à l'activité de travail, au contenu des tâches – qui mobilise très

variablement les personnes –, à l'énergie déployée pour s'en acquitter, ressentie comme plus ou moins acceptable et gratifiante.

C'est le sens dont se montrera porteuse une discipline comme l'ergonomie (Guérin et al. 1997). Le cas de celle-ci est intéressant, par les distinctions qui la traversent (Falzon, dir., 2004). Une approche dominante est celle d'une ergonomie parfois qualifiée de biomécanique ou de type facteur humain (en anglais *human engineering*) qui s'intéresse à l'adaptation du poste du travail : pour une organisation du travail et pour des caractéristiques des opérateurs données, elle s'enquiert des solutions qui permettent d'ajuster le poste, dans son agencement physique notamment. Son but est de rendre compatibles les performances productives attendues et les propriétés moyennes des individus (*job design*) (Wilson et Corlett, eds., 2005). On trouve cependant également une ergonomie dite de l'activité (Leplat, 1995), qui se fonde sur l'observation que la tâche ne s'exécute jamais mécaniquement en se conformant à un mode opératoire, même précis, et s'attache à comprendre l'activité que déploient les opérateurs. Lorsqu'il est question de travail, c'est de travail réel – opposé au travail prescrit – dont il est ici question. En étant initialement moins attentive à l'activité qu'aux rapports sociaux de production, la sociologie du travail a également participé à l'observation récurrente d'une différence entre le travail prescrit et le travail réel (de Terssac, 1992).

Cette différence entre le travail prescrit et le travail réel entraîne, pour les praticiens du management et pour les théoriciens, une décision quant aux options à privilégier. De quelle façon gérer face au travail ? À partir du prescrit ou à partir du travail réel ? Le management de la prévention en offre une excellente illustration, en plaçant les directions devant un choix : opter pour une sécurité réglée (celle qui pourrait se construire en éduquant aux bons comportements) ou construire une sécurité gérée (celle qui s'élabore en admettant comme

inévitable que le travail conduise à être régulièrement en train de procéder autrement que dans une stricte application du prescrit) (Dien, 1998).

Fondamentalement, on le voit, le travail expose le management au constat de ce qui résiste potentiellement à l'alignement des comportements, à la conformité à des règles prescrites et lui pose la question de ce qu'il entend en faire : gérer en admettant cette propriété du travail comme largement irréductible et comme facteur de performance ou en élaborant des dispositifs qui réduisent l'incertitude que représente le travail. La pratique de la GRH semble relativement peu refléter ces enjeux épistémologiques. Dans ses courants dominants (son *mainstream*), la recherche en management des ressources humaines ne leur offre, quant à elle, qu'une place marginale (Brabet, 1993). Des auteurs explorent les voies d'une intégration du travail réel dans un modèle alternatif de GRH (Taskin et Dietrich, 2019 ; Detchessahar, 2019 ; Glaisner et Masclef, 2018) mais ils restent rares. Globalement, pratique et recherche de la GRH s'accommodent, à l'évidence, plus facilement des définitions larges du travail que de celles qui se montrent plus exigeantes. Les départements de gestion des ressources humaines sont très familiers de la dimension juridique du travail et disposent d'une forte expertise qui constitue leur légitimité auprès des autres acteurs de l'entreprise. En ce sens, les directeurs des ressources humaines sont des directeurs du travail (c'est du reste l'intitulé qu'ils peuvent avoir en Allemagne). Mais ils se montrent moins à l'aise avec l'activité.

1.2. Un rapport de plus en plus éloigné de la GRH aux choix d'organisation du travail

Le rapport de la GRH au travail renvoie aussi au rapport qu'elle entretient à l'organisation du travail et aux représentations implicites du travail dans cette organisation ou dans les choix technologiques (Freyssenet, 1992). En

caricaturant, les organisations du travail peuvent reposer sur un déni de l'autonomie du travail par rapport à la prescription et visent alors le respect le plus intégral des modes opératoires et des normes d'organisation diverses. Elles peuvent, à l'inverse, tenir compte du travail et des espaces d'autonomie que les individus et les collectifs cherchent à se constituer pour maîtriser les gestes, les cadences, les coopérations selon des impératifs qui leur sont propres. Ces individus et ces collectifs n'ignorent pas les règles d'organisation – la régulation de contrôle – mais le sens qu'ils investissent dans leurs actes professionnels n'est pas exclusivement donné par ces règles ni par les souhaits de leurs auteurs (ingénieurs, membres des services centraux...) et doit beaucoup à une régulation autonome (Reynaud, 1988). Il y a, dans cette alternative, le reflet d'une représentation implicite de l'activité de travail par celles et ceux qui conçoivent l'organisation : le travail est-il assimilable à de l'exécution, vis-à-vis d'une prescription destinée à contrôler les situations et les performances, et cela dans la mesure où les initiatives prises par les travailleurs font courir le risque de la faute ou de l'erreur humaine ? Ou le travail consiste-t-il en une activité prenant en charge des enjeux de performance dans des situations que la prescription ne peut jamais totalement anticiper ?

Les organisations du travail reconnaissent ou limitent les logiques de déploiement de l'activité : par la délimitation plus ou moins large des postes de travail, la définition des sphères de responsabilité, les coordinations et les coopérations qu'elles admettent, favorisent ou restreignent, elles exercent une influence profonde sur l'espace de qualification (Eyraud, d'Iribarne et Maurice, 1988) et les possibilités de développement des compétences, avec des effets sur la performance productive et sur la santé (Clot, 2014).

Ces enjeux ont pu se révéler assez présents dans les débats académiques et les réflexions de praticiens dans les années 1980 et jusqu'au

début des années 1990. On assistait alors à des interrogations quant à la pertinence d'organisations du travail dites qualifiantes ou apprenantes, (Zarifian, 1988 ; Le Boterf, 1995). La notion d'organisation qualifiante impliquait une capacité à fixer l'organisation du travail de manière à ce qu'elle augmente les espaces de développement professionnel des salariés pour créer leur adaptabilité permanente (Brochier, 1993). Le « modèle de la compétence » que Philippe Zarifian appelait de ses vœux incitait les entreprises à décider clairement entre une gestion par le prescrit et une gestion reposant sur une confiance envers les prises d'initiatives et de responsabilité dans le travail et une réduction de la part du contrôle (Zarifian, 1992). La gestion des compétences que les entreprises ont développée et dont les gestionnaires des ressources humaines ont été les principaux maîtres d'œuvre n'a pas représenté la traduction de ce modèle. Dans les faits, elle a plutôt correspondu à un partage de territoires entre les services RH, qui ont pris en main l'ingénierie de cette gestion, et d'autres directions à qui la souveraineté sur l'organisation du travail a été laissée (Ughetto, 2014).

Au fil du temps, la technicisation de la fonction RH aidant (Brabet, 1993), les unités en charge de la gestion des compétences ont dissocié leur réflexion de celle de l'organisation du travail et de ses effets sur le développement de la professionnalité, et cela d'autant plus que des instances de plus en plus nombreuses et invisibles ont pris la maîtrise de la définition de cette organisation (Oiry, 2011). Au fond, aujourd'hui, une partie importante du travail et de ses instruments est de fait prescrite par les directions de la qualité et leurs normes et outils, les directions des achats, les « marchés » qu'elles ont négocié et, dès lors et par exemple, les matériels qu'elles autorisent ou interdisent, ou les directions des systèmes d'information. Ces systèmes sont aujourd'hui de forts prescripteurs du travail et lorsque les logiciels sont conçus en offrant de faibles latitudes à l'utilisateur, ils se révèlent très contraignants pour le travail, avec des effets à la fois sur la

qualité ressentie du travail, le climat de travail, le sentiment éventuel de mise en urgence, l'espace fort ou faible d'exercice de la compétence. Les directions de ressources humaines n'ont cependant guère cherché à contester ces champs à leurs titulaires, qui ont donc imposé des choix structurants d'organisation du travail.

1.3. Depuis les années 2000 : le retour violent des problèmes du travail et des pratiques de GRH qui suivent le mouvement plus qu'elles ne le devancent

Les départements RH ont ainsi eu tendance à s'éloigner de l'activité de travail. Cela s'est particulièrement révélé lorsque, au début des années 2000, se sont imposés des sujets comme les risques psychosociaux, les sentiments de souffrance au travail, les effets de « perte de sens » issus de la managérialisation, de la montée des *process* ou du poids du *reporting* (Detchessahar, Journé, 2007). Dans le cas français, le sujet s'est violemment imposé à travers des épisodes médiatisés de suicides en contexte professionnel. Ces épisodes ont pris de court les directions de ressources humaines, qui ont dû improviser une réponse dans l'urgence. Cette réponse a souvent été consisté à imputer ces gestes à des fragilités psychologiques des personnes et à des difficultés dans la vie proprement personnelle et notamment familiale. Cette qualification du problème revenait à renvoyer le problème vers d'autres sphères que le domaine professionnel et à repousser l'interrogation sur l'organisation du travail (Chakor, 2013).

Au grand regret de chercheurs et d'intervenants qui auraient voulu la voir formuler un diagnostic des évolutions du travail et de la responsabilité des choix d'organisation du travail (Clot, 2014 ; Ughetto, 2007 ; Ginsbourger, 2010), les politiques de GRH se sont plutôt appuyées sur des théories psychologiques du stress (positif versus négatif) au lieu de chercher à produire un diagnostic des

évolutions du travail. Elles sont ainsi passées à côté du constat qu'un problème comme le stress ou les risques psychosociaux doit moins aux fragilités psychologiques des personnes qu'à des organisations qui laissent chacun devoir estimer par lui-même s'il en fait assez ou non, si ses réponses face aux situations compliquées sont les bonnes et s'il doit moralement et pratiquement endosser leur responsabilité ou si celle-ci est partagée.

Dans les épisodes des suicides sur le lieu de travail, ce sont, dans certains cas, les directions générales qui ont invité les services de ressources humaines à revenir vers le travail et à les alimenter d'un authentique diagnostic des évolutions de ce travail, de son organisation et du management. Il a alors généralement incombé à ces services d'assurer le pilotage de missions et d'observatoires chargés d'élaborer ce diagnostic, leur offrant ainsi une voie pour réinvestir le sujet du travail. Les directions des ressources humaines et celles des relations sociales ont par ailleurs ouvert des chantiers de négociation débouchant sur des accords collectifs tandis que les pouvoirs publics promouvaient des plans relatifs à la santé au travail. Une étape supplémentaire a été d'ériger des cellules et des programmes de qualité de vie au travail. Les directions de ressources humaines ont alors semblé réinvestir la question du travail mais sans toujours se montrer désireuses d'ouvrir les débats épistémologiques susceptibles de fonder leur pratique.

Qui plus est, dans l'organisation de la fonction ressources humaines et sa prise en charge des sujets qui lui incombent, cette émergence de cellules responsables de la qualité de vie au travail, des actions de prévention des risques psychosociaux et des programmes de santé au travail s'est souvent ajoutée et juxtaposée à des processus de gestion existants : par exemple, ceux relatifs à la gestion des compétences (Ughetto, 2021). Cela reflète une dissociation du sujet du travail – au moins fonctionnellement – vis-à-vis de thèmes réputés distincts et supposés appeler une expertise, une

spécialisation, un outillage également spécifiques. Or, le travail peut, au contraire, être considéré comme intégrant ces sujets (Mayen et Savoyant, 1999). Par exemple, comme cela a été suggéré plus haut, les risques psychosociaux et la compétence peuvent fort bien représenter, en quelque sorte, les deux faces d'une même pièce (Jouvenot et Parlier, 2005).

Dans un cas comme celui-là, il s'agit de deux processus maîtrisés par la GRH. Il n'appartiendrait qu'à elle de les intégrer alors qu'elle les pense généralement comme profondément distincts. Dans d'autres cas, le travail intègre entre elles des logiques dont une partie échappe à la maîtrise de la fonction ressources humaines. Comme cela a été mentionné, le travail est de plus en plus structuré par des outils, des normes, des objectifs fixés par une grande variété de directions fonctionnelles, parmi lesquelles les directions de ressources humaines sont peut-être celles qui ont les moyens les plus limités pour véritablement imposer leurs options.

2. LES DEFINITIONS EXIGEANTES DU TRAVAIL DANS LES DISCIPLINES VOISINES

Les concepts choisis exercent un effet décisif sur la capacité de la GRH et de ses acteurs à traiter authentiquement du travail. Dans le vocabulaire couramment utilisé dans une entreprise ou dans une administration aujourd'hui, le travail ne fait pas partie des catégories à disposition (Raveyre et Ughetto, 2003). Spontanément, les acteurs du management – et ceux du management des ressources humaines en particulier – utilisent d'autres termes, par exemple les ressources, l'humain ou le facteur humain.

2.1. Les notions courantes en sciences de gestion et dans le management d'entreprise

■ Ressources

D'une façon générale, la gestion privilégie un vocabulaire qui, de fait, tend à exercer un effet d'éviction vis-à-vis de la catégorie travail. Ainsi, une notion constamment présente aujourd'hui dans les pratiques managériales et dans le vocabulaire utilisé, est celle de ressources. Il ne s'agit pas de son usage dans la théorie de la firme envisageant celle-ci comme fondant son avantage concurrentiel à partir des ressources stratégiques maîtrisées (Penrose, 1959 ; Barney, 1991). Cette approche aurait le mérite d'organiser la réflexion autour d'un management stratégique de la compétence collective (Sanchez et Heene, 2004), sur la base duquel il serait relativement aisé d'articuler une série d'interrogations sur les situations productives et les compétences exercées par une variété d'acteurs dans leur travail. L'usage quotidien du terme ressource dans les entreprises et leur appareil de gestion renvoie, au contraire, à une approche plus technique, celle d'un instrument de comptage et d'allocation d'objectifs et de moyens à des entités. Elle s'avère d'une simplicité apparente et d'une évidence telle qu'on pourrait en négliger les effets, en réalité puissants. La logique de cette notion est de viser la genericité et la commensurabilité. Elle désigne les moyens qu'un projet ou une équipe se voit attribuer par l'instance budgétaire : par exemple, 4,5 équivalents temps plein dans les effectifs permanents, un intérimaire, deux alternants. Les latitudes de négociation sur cette dotation se jouent dans les formes de fongibilité entre les catégories : le centre financier peut refuser la création d'un emploi permanent supplémentaire mais concéder en échange l'octroi d'un alternant ou de deux stagiaires. Dans cette négociation, le travail peut n'être évoqué que fort vaguement. On est *a fortiori* loin du travail réel : si un chef de projet ou un responsable de service souhaite défendre, par exemple, que ses équipes font en réalité plus de travail que leur descriptif de fonction ne le prévoit, pour espérer en tirer un renfort de ressources, il se verra inévitablement renvoyer à l'argument qu'il devrait précisément les ramener à ce qu'elles sont supposées faire pour coller aux ressources

qui lui sont rationnellement accordées. Au fond, le concept de ressources va de pair avec l'extension de la forme contractuelle interne entre une autorité et des unités, autour d'objectifs et de moyens. Ce contrat, loin de constituer une occasion de mettre en discussion les fonctionnements pratiques et le travail réel, s'avère, au contraire, donner lieu à des jeux formels d'acteurs où cette discussion est largement interdite.

Il importe, en tout cas, de souligner que le terme n'a ici guère de rapport conceptuel avec celui de ressources humaines, qui, lorsqu'il s'était diffusé au début des années 1980, avait donné lieu à d'intenses débats chez les responsables et directeurs du personnel pour savoir si cette expression permettait de fonder l'importance stratégique du personnel – vue comme une ressource ayant de la valeur – ou si cela colportait l'image d'une mine à exploiter.

■ Comportement

Si le management n'envisage pas de raisonner à partir de la catégorie du travail, c'est également dans la mesure où une autre notion reçoit un accueil favorable par un éventail très large d'acteurs gestionnaires : celle de comportement (Gilbert, Guérin, Pigeyre, 2005). Dans de nombreuses spécialités du management, ce mot est plébiscité. Le marketing a son comportement du consommateur ou du client, la prévention ses comportements appropriés et recommandés (port des équipements de protection individuelle...), constitutifs d'une bonne culture de sécurité. Les directions de la qualité peuvent également être adeptes du vocabulaire du comportement. Qui plus est, au sein du management, une sous-discipline s'est même intitulée « comportement organisationnel », dans un raccourci qui signifie, en réalité, comportements des individus et des groupes dans les organisations (Robbins et Judge, 2006). La psychologie sociale et expérimentale nourrit beaucoup de ses travaux, supposés expliquer les comportements et fournir aux managers des règles pour obtenir

de ceux-ci qu'ils se conforment aux attentes de l'organisation.

Pour les membres de la ligne hiérarchique, le mot comportement peut également sembler très parlant. Ils ne soupçonneront guère à quel point celui-ci emprunte à des fondements épistémologiques certainement pas neutres. Dans les sciences sociales, les bases théoriques très anciennes, ceux du béhaviorisme, ont nourri des travaux de ce type qui postulent qu'il est possible de mettre au jour les règles relativement stables régissant les actes et les décisions des groupes. Ce béhaviorisme est implicite dans d'innombrables travaux de recherche en sciences de gestion et dans les cadres de pensée et pratiques de managers en entreprise. Dans l'histoire des sciences sociales, on ne compte pourtant plus les critiques adressées à cette approche, très souvent considérée comme profondément simpliste et illusoire (Massin, 2014). Précisément, les disciplines et les courants théoriques qui se réfèrent au travail réel reposent toutes et tous sur un rejet du béhaviorisme et d'une épistémologie du comportement.

2.2. Les notions utilisées en propre par la GRH

■ L'humain

La GRH utilise moins massivement le vocabulaire du comportement que les directions qui l'environnent. Le registre qui lui est le plus spontané est, en revanche, celui de l'humain. Il s'agit plus du vocabulaire des praticiens de la GRH que des académiques. Il est inévitable car il s'est rapidement trouvé au cœur de la stratégie de professionnalisation des spécialistes de la gestion du personnel, dans les premières décennies du XX^e siècle, puis des ressources humaines, à partir des années 1970 et surtout 1980 (Kaufman, 2014). Pour construire sa stratégie de développement et de crédibilisation auprès des directions générales, le groupe professionnel a privilégié une partition entre

l'humain et l'économique : hier comme aujourd'hui, ce que la sociologie des professions nomme la rhétorique professionnelle de ce groupe (l'argumentaire qui l'aide à se penser en tant que groupe et à valoriser sa contribution auprès d'autrui) a consisté à promettre de concilier l'économique et le social, le rendement (ou la performance) et le bien-être des salariés. Le groupe prétend ainsi détenir la compréhension de l'enjeu consistant à prendre en compte l'humain dans les stratégies économiques, de même qu'il est certain de pouvoir apporter les méthodes pour ce faire. Que le terme se montre vague ne semble pas gêner les professionnels, plus soucieux de trouver le moyen de l'objectiver dans les indicateurs de performance, pour entraîner la conviction des autres acteurs, que de le remplacer par un mot plus précis.

■ Le facteur humain

En termes conceptuels, cette catégorie de pensée doit une partie de son existence à l'invention de la notion de facteur humain à la fin du XIX^e siècle. L'historien Yves Cohen (1998) a relaté les conditions de l'émergence de cette notion, dans les manuels destinés à l'instruction des jeunes ingénieurs de cette époque. Ces manuels leur expliquent que, formés comme des scientifiques et, dès lors, dotés d'une capacité à rendre les savoirs relatifs à la mécanique, à l'électricité, à la chimie utiles à la décision des entreprises en matière d'investissement et de gestion (production, entretien des installations, renouvellement du parc de machines, etc.), la réalité de leur métier les confronte cependant à d'autres problèmes. Tenant des positions d'encadrement, le travail quotidien des ingénieurs les amène à gérer les personnels. C'est l'occasion, pour eux, de se heurter à une réalité qu'ils découvrent sans être armés d'une connaissance scientifique qui les aiderait à interpréter les situations et à concevoir des règles d'action : par exemple, des salariés qui passent du jour au lendemain d'une ambiance apparemment apaisée au déclenchement d'une grève, ou des individus

moroses, qu'il est difficile d'entraîner. Ces manuels proposent de regrouper ces manifestations diverses sous une qualification commune : alors que les ingénieurs peuvent, à juste titre, prétendre, grâce à la science, maîtriser le facteur technique, ils se trouveraient ici devant l'enjeu de gagner en maîtrise du facteur humain (Cohen, 1998).

Celui-ci appellerait le développement de savoirs scientifiques. Ces savoirs seront au rendez-vous dès l'entre-deux-guerres : face au développement de l'organisation scientifique du travail, c'est-à-dire du taylorisme, une science du travail va tenter de se former. Elle comprend notamment une science de la psychotechnique, qui entend améliorer la connaissance en vis-à-vis des exigences des postes de travail et des aptitudes des travailleurs, pour les mettre en adéquation. Même si les tests psychotechniques ne sont plus systématiquement utilisés dans les pratiques de recrutement d'aujourd'hui, l'héritage est toujours patent dans les formulations actuelles des qualités attendues des salariés : dynamisme et caractère pro-actif, faculté à se montrer force de proposition, aptitude au travail collaboratif. D'une certaine manière, les très modernes *soft skills* sont la traduction contemporaine de la pensée psychotechnique. L'ergonomie commence à naître également, dans l'entre-deux-guerres, dans ce contexte de recherche d'une science du travail qui permettrait la rationalisation scientifique de ce dernier sans jouer aux apprentis sorciers.

À côté de cela, dans la même période, une autre trajectoire de développement des réflexions académiques s'observe, en particulier celle qui va tenter de comprendre les motivations des salariés, la dynamique des groupes, les phénomènes de leadership formel et informel, les possibilités de résistance au changement (Lewin 1959 ; Pichault, 2013). La racine se trouve notamment du côté de l'école des relations humaines. C'est cette trajectoire qui contribuera, après la Seconde Guerre mondiale, à la formation de la gestion des ressources

humaines comme discipline académique. On voit ici ses concepts : motivation, leadership, participation, etc. Ce seront autant de manières de mettre en musique le thème de l'humain et de ses apports possibles à la recherche de la performance et ce sont autant de vocables et de catégories de pensée qui ne rencontrent cependant jamais réellement le travail.

Celui-ci n'est pas érigé en concept. D'une certaine manière, ces termes exercent même un effet d'éviction à son égard et cela pour plusieurs raisons. L'une d'entre elles est qu'ils visent la généralité et laissent penser qu'on peut identifier les lois définitives de ce qui permet, par exemple, de susciter de la motivation ou de garantir un bon leadership. Les analyses du travail soulignent au contraire que la réalisation du travail et son efficacité ne relèvent pas de règles générales mais s'inscrivent dans les caractéristiques des personnes (leur histoire personnelle, leur trajectoire professionnelle, etc.) et les circonstances d'exécution des tâches. Une autre raison est que ce vocabulaire pointe plus vers des qualités intrinsèques, inhérentes aux individus, dont l'énoncé apparaît vague relativement à l'exercice du travail en situation. Enfin, d'un point de vue de travail, les postulats sous-jacents à ce vocabulaire se révèlent invalides. Parler de talent – comme on s'est mis à le faire, ces dernières années (Menger, 2018) – laisse entendre que certains individus trouvent en eux-mêmes des dispositions quasiment à toute épreuve pour surmonter les objectifs difficiles, là où, en termes de travail, la compétence est toujours relative.

■ L'influence plus récente des catégories et modèles du marketing

La tendance de la GRH à adopter un vocabulaire qui est celui de l'humain sans nécessairement percevoir que cela joue contre l'adoption d'un concept de travail est renforcé par les tendances actuelles du champ de la recherche et de la pratique dans le domaine. La production académique en GRH prend, en effet, depuis une vingtaine d'années, la forme d'une transposition des modèles du marketing et la

recherche en GRH se présente de façon croissante comme une recherche en marketing des ressources humaines (Asli, Baakil, 2011). Les pratiques ont suivi, apparemment sans réticence : essor de directions de la marque employeur, centralité et diffusion au-delà des services RH du raisonnement en termes d'expérience collaborateur, etc. Ce mouvement rend circonspect quant à la faculté de la GRH d'intégrer véritablement le travail au cœur de ses catégories.

2.3. La conceptualisation du travail comme activité

Quels sont les modèles théoriques à disposition d'une GRH qui se montrerait, au contraire, disposée à s'emparer du travail ? On les trouve, en premier lieu, dans l'ergonomie de l'activité, également dénommée parfois ergonomie de tradition francophone (de Montmollin, 1984). Cette ergonomie repose sur une distinction fondamentale entre la tâche et l'activité. Le travail n'est pas réductible à l'exécution d'une prescription, aussi précise soit-elle. Même lorsque la tâche à réaliser est des plus simples et parfaitement exposée, on n'évite pas un mouvement par lequel l'opérateur (selon le nom que lui attribue cette discipline) s'emploie à redéfinir pour lui-même ce qui est attendu de lui (Leplat, 2008). Même si le but à atteindre est assez objectivement donné, l'opérateur est amené, confronté par exemple à un état de fatigue, une douleur au dos, une taille plus petite que la moyenne, à se demander ce qui est « au fond » attendu de lui : par exemple, quel degré de précision, d'application, de finition ? Un contexte – des composants qui lui arrivent assez régulièrement défectueux, des collègues peu expérimentés qui effectuent mal la part de travail qui leur revient, une clientèle spécialement exigeante – le conduit également à s'interroger. Une réflexion de ce type est susceptible de le confronter à la pluralité des instances de prescription, en réalité plus ample que la seule hiérarchie : les collègues qui, dans le reste de la division du travail, lui demandent,

imaginons, de ne pas visser aussi fort que le mode opératoire le prescrit, des clients qui ajoutent leurs propres exigences, etc.

Ainsi, au-delà de la tâche se dessine toute l'activité que les travailleurs déploient : interprétative, mais aussi matérielle et pratique : vérification de la qualité des composants, recherche d'une information nécessaire mais qui n'a pas été prévue par l'organisation, coordination avec les collègues, etc. Dans ce sens, le travail désigne tout ce qui est entrepris parce que la prescription ne saurait épuiser l'anticipation de ce qui est à faire : « le travail hérite de la responsabilité de faire face aussi à tout ce que l'organisation ne règle pas. » (Hubault, 2008, p. 28)

L'ergonomie de l'activité n'est pas la seule source d'inspiration. La psychodynamique du travail en est également une (Dejours, 1980). Cette discipline, initialement dénommée psychopathologie du travail, s'est formée pour rendre compte des dynamiques psychiques qui conduisent les sujets à se rendre parfois malades de leur travail. Travailler, dans cette perspective, implique en particulier de se heurter au réel, pour le transformer. C'est le fait que cela résiste aux intentions qui crée l'intérêt du travail et qui offre aux sujets la possibilité d'œuvrer d'une manière susceptible de provoquer un jugement positif, de la part du destinataire de ce travail (jugement d'utilité) et des pairs (jugement de beauté) (Dejours, 1980). C'est en même temps ce qui rend le travail douloureux. Tout l'enjeu de l'équilibre psychique dans le travail est qu'il soit davantage ressenti comme facteur de plaisir que comme suscitant de la peine ou de la souffrance.

Cette représentation du travail est destructrice pour les problématiques de gestion relatives aux motivations. En passant outre les nuances qu'il faudrait apporter, les théories gestionnaires des motivations se posent la question de la façon dont on peut faire naître de la motivation, quasiment *ex nihilo*. La psychodynamique du travail, qui rappelle la centralité du travail dans les constructions psychiques modernes, suggère

au contraire que les sujets se mobilisent toujours face au travail, parce qu'il constitue une scène incomparable de fondation du jugement positif sur soi. Le problème de gestion est donc quasiment inverse de celui posé par les théories des motivations : comment ne pas démobiliser des sujets qui font un mouvement spontané pour trouver du sens au travail auquel ils doivent se confronter jour après jour ? C'est en tout cas un cadre théorique explicitement conçu contre une théorie du facteur humain (Dejours, 1995).

De son côté, la clinique de l'activité désigne un courant de la psychologie du travail qui s'attache également à comprendre comment le travail concourt aux dynamiques de santé (Clot, 2014). Son attention se porte sur les dialogues intérieurs qui animent les professionnels quant aux gestes professionnels qui ont de la valeur pour eux en étant synonymes d'un travail de qualité. Les mutations qui ont touché le travail au cours des dernières décennies ont développé, chez les salariés, un sentiment croissant de ne pas pouvoir se livrer à un travail de qualité. Ces salariés ont le sentiment d'un travail empêché : les procédures, les règles d'organisation, en devenant de plus en plus abstraites et détachées des réalités de terrain, contraignent à se mettre en conformité avec elles pendant que, par manque de temps notamment, ces mêmes salariés ont l'impression de ne pas pouvoir faire le travail en profondeur.

On pourrait compléter ces approches en mentionnant la sociologie de l'activité (Ughetto, 2018). De formation relativement récente, ce courant de la sociologie du travail consiste à étudier de près le travail en train de se réaliser et la façon dont les travailleurs sont aux prises avec des épreuves à surmonter et ont tendance à aller chercher des appuis pour accomplir leur action. De ce courant, on peut tirer une réflexion sur l'importance, pour le travail, de ce qui organise l'activité, qu'il s'agisse d'équipements, professionnellement envisagés comme de vraies ressources pour l'action, de collègues qui transmettent de l'expérience, de chefs qui savent arbitrer et

apporter des réponses aux problèmes de travail. On renoue là avec une réflexion sur la responsabilité de l'organisation du travail.

Ce sont ici autant de sources d'inspirations possibles pour une GRH qui envisagerait son rôle comme étant d'apporter du soutien aux dynamiques professionnelles, d'aider une pluralité d'acteurs à expliciter et assumer des choix d'organisation qui aident au développement personnel et aux régulations collectives.

3. LA GRH PEUT-ELLE AVOIR UN POINT DE VUE TRAVAIL ?

3.1. Un enjeu épistémologique...

En définitive, la GRH est placée devant deux options. La première est celle d'une prise en compte du travail, sur laquelle elle est attendue en raison d'enjeux qui, ces dernières années ont notamment concerné la santé au travail et les conditions organisationnelles de réalisation du travail et que l'on retrouve également aujourd'hui sous une autre forme dans l'attrait des entreprises envers des organisations fondées sur l'autonomie (mode agile, techniques de créativité et de collaboration venues des start-up, entreprise libérée). Prendre authentiquement en considération le travail exige de la GRH qu'elle s'imprègne de modèles théoriques qui invitent à s'intéresser de près à l'activité de travail (Taskin et Dietrich, 2019). La seconde option est celle qui voit la GRH plus sensible à un appareil conceptuel et à des modèles théoriques qui, par leur généralité, l'équipent plus difficilement pour traiter du travail.

Plus la GRH succombe à ces généralités, plus elle laisse le champ libre à une épistémologie qui s'accorde mal avec celle du travail, voire qui l'exclue. Car, au fond, les sciences sociales n'offrent, en la matière, guère plus de deux épistémologies, qui se font face :

- une épistémologie du comportement, qui vise à mettre au jour des règles stables et générales qui prennent leur racine dans une nature humaine. Le rôle des sciences sociales serait d'en révéler l'existence et de percer leur mécanisme. L'utilisation en entreprise serait immédiate puisque cela donnerait à la ligne managériale les clefs de ces comportements et l'aiderait à identifier les procédés pour réduire l'incertitude que représente le comportement humain. Il s'agit de ramener ces comportements à quelques standards suffisamment prévisibles pour savoir comment agir lors de leur survenue, voire pour les prévenir ;

- une épistémologie du travail, qui repose sur des ressorts inverses. Loin de promettre la réduction de cette incertitude, elle demande de reconnaître le caractère jamais totalement réductible de la variabilité. Par ce terme, les ergonomes, qui ont poussé le plus loin la modélisation de cette approche, signifient que le travail s'échappe régulièrement des standards dans lesquels la ligne managériale aimerait le faire tenir : travailler ne consiste pas à répéter un plan ou à s'y conformer, quelque précis qu'il soit. C'est une condition de santé et d'efficacité productive tout à la fois et, en ce sens, le travail n'est pas la part « sociale » d'un fonctionnement de l'entreprise qui serait d'abord économique. Le travail intègre ce que l'opposition habituelle entre l'économique et le social ou l'humain distingue.

Ces deux épistémologies s'excluent l'une l'autre, forçant les praticiens du management à choisir. La GRH n'y échappe pas. Dans les organisations privées, publiques, associatives, syndicales ou autres, l'épistémologie du comportement l'emporte dans bien des cas. C'est effectivement celle que mobilisent le plus spontanément les individus et les collectifs qui endossent le pouvoir managérial, estimant qu'elle les aide dans la prise de décision et dans l'action. Décider, sans pouvoir prévoir l'avenir ni prédire les effets, parfois systémiques, d'une option retenue, est à ce point une tâche ardue que l'épistémologie du comportement offre

comme avantage de n'avoir plus à interroger la décision et de se concentrer sur la réception, l'interprétation et l'action des travailleurs. Comme le promet le modèle du facteur humain, les conduites humaines deviennent quasi comparables à celles, largement probabilisables, des machines.

3.2. Mais aussi l'affaire de la stratégie de professionnalisation du groupe des gestionnaires de ressources humaines

Pour que la GRH emprunte la voie moins commune de l'épistémologie du travail, il faudrait qu'elle se sente confiante dans sa capacité à faire valoir un point de vue certes plus minoritaire mais qu'elle estimerait alors plus pertinent. Ainsi, les enjeux épistémologiques de la GRH sont inextricablement liés aux enjeux de reconnaissance institutionnelle et organisationnelle de la fonction ressources humaines et de ses professionnels. La stratégie de professionnalisation construite autour d'une rhétorique dans laquelle les professionnels RH prétendent porter la cause de l'humain et maîtriser les savoirs et les méthodes pour sa prise en compte au bénéfice conjoint de l'entreprise et du salarié a eu son succès. En témoigne l'essor de la fonction sur tout le XX^e siècle jusqu'à aujourd'hui, tout particulièrement après les années 1980. Toutefois, elle a également ses limites, notamment celle d'installer la fonction ressources humaines dans une faiblesse structurelle à l'égard de la fonction financière ou d'autres encore, difficiles à convaincre sur l'importance de l'« humain ». Son revers est, en outre, qu'elle n'attire pas les professionnels des ressources humaines vers les situations de travail. Elle leur fait concevoir leur rôle en à distance des enjeux de gestion de la production et de performance productive. La fonction ressources humaines se prive, ce faisant, de la possibilité d'intervenir sur des questions que n'ont pas hésité à investir, en revanche, la gestion de la qualité, la gestion des systèmes d'information, celle des achats, etc.

Considéré sous cet angle, la gestion des ressources humaines ne pourrait intégrer la catégorie travail qu'au prix d'une révision de la stratégie de professionnalisation de la fonction et du groupe ressources humaines. Réciproquement, la stratégie de la fonction RH pour se professionnaliser et construire son territoire dans l'entreprise ne pourra se construire qu'au prix d'une GRH académique qui fournirait aux professionnels des représentations des enjeux et des outils suscitant leur intérêt envers ces dimensions productives (Taskin, 2012).

D'une certaine manière, lorsque la GRH osera affronter la question du travail et que les autres directions l'autoriseront à le faire, ce sera le véritable signe de son succès à monter en influence stratégique et à imposer ses propres catégories de pensée et d'action.

Références

- Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2012). Le nouveau management public est-il pathogène?, *Management international*, 16(3), 10-24.
- Asli, A. & Baakil, D. (2011), Le marketing RH : une nouvelle approche de gestion des ressources humaines, *Communication & Marketing*, 2(3) : 123-149.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Brabet, J. (1993). La gestion des ressources humaines en trois modèles. In Brabet J., *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, 399-404.
- Brochier, D. (1993). *L'entreprise formatrice*, Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille II, Lest-CNRS.
- Chakor, T. (2013). *Les pratiques des consultants dans la gestion des risques psychosociaux au travail*, Thèse de doctorat, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II, Lest-CNRS.
- Clot, Y. (2014). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris, Presses universitaires de France.
- Clot, Y., & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail: concepts et méthodes, *Travailler*, 4, 7-42.

- Cohen, Y. (1998). Lorsque le facteur humain paraît (1890-1920) : esquisse de l'histoire d'une préoccupation collective, *La lettre de la Maison française d'Oxford*, vol. 9.
- Colin, T., & Grasser, B. (2002). Interactions entre compétences des salariés et compétence industrielle : le cas d'un atelier innovant dans l'automobile In Brochier D., *La gestion de compétences: Acteurs et pratiques*, Paris, Economica, 93-112.
- Dejours, C. (1980). *Travail, usure mentale*, nouv. éd., Paris : Bayard.
- Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*, Paris: Presses universitaires de France, coll. QSJ, Paris.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. *Revue française de gestion*, (5), 89-105.
- Detchessahar M. (coord.) (2019). *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*, Bruyères-le-Châtel, Nouvelle Cité.
- Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, (5), 77-92.
- Dien, Y. (1998). Safety and application of procedures, or "how do they have to use operating procedures in nuclear power plants ?", *Safety Science*, 29(3), pp. 179-187.
- Eyraud, F., Iribarne (d'), A. et Maurice, M. (1988). Des entreprises face aux technologies flexibles : une analyse de la dynamique du changement, *Sociologie du travail*, 30(1), 55-77.
- Eyraud, F., d'Iribarne, A., & Maurice, M. (1988). Des entreprises face aux technologies flexibles: une analyse de la dynamique du changement. *Sociologie du travail*, 55-77.
- Falzon, P. (dir.) (2004). *Ergonomie*, Paris : PUF.
- Freyssenet M. (1992). « Processus et formes sociales d'automatisation : le paradigme sociologique », *Sociologie du travail* 34(4), p. 469-496.
- Gilbert, P., Guérin, F., Pigeyre, F. (ed.) 2005. *Organisations et comportements*, Paris: Dunod.
- Ginsbourger, F. (2010). *Ce qui tue le travail*, Paris: Michalon.
- Glaisner, J. et Masclef, O. (2018). « Du management bienveillant à la communauté de travail: le cas Yves Rocher » @ *GRH* (2): 13-35.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. et Kerguelen, A. (1997). *Comprendre le travail pour le transformer*, Lyon : Editions de l'ANACT.
- Hubault, F. (2008). « Le travail dans la gestion : tensions et contradictions. », In : Beaujolin-Bellet, R., Louart, P., Parlier, M. (coord.), *Le travail, un défi pour la GRH*, Lyon: , Editions de l'ANACT, pp. 22-41.
- Jouvenot, C, Parlier, M. (2005). *Elaborer des référentiels de compétence*, Paris, Anact.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence: Essai sur un attracteur étrange*. Paris, Editions d'Organisation.
- Leplat, J. (2008). *Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie*, Paris: Presses universitaires de France, Paris.
- Lewin K. (1959). *Psychologie dynamique*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Massin, J. (2014). « Analyse du comportement : enjeux théoriques et perspectives épistémologiques », *Intellectica*, pp. 69-101.
- Mayen, P.& Savoyant, A. (1999). « Application de procédures et compétences », *Formation Emploi*, (67), 77-92.
- Menger, P.-M. (2018)., *Le talent en débat*, Paris: PUF, Paris.
- Montmollin M. (de), *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*, Berne: Peter Lang, 1984.
- Oiry, E. (2011). Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences, *Management international*, 15(2), 11-22.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of Growth of The Firm*, Oxford: Blackwell.
- Pichault, F. (2013). *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*, Bruxelles, De Boeck.
- Raveyre, M., & Ughetto, P. (2003). Le travail, part oubliée des restructurations hospitalières. *Revue française des affaires sociales*, (3), 95-119.
- Reynaud, J.-D. (1988). « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29(1) p. 5-18.
- Robbins, S., & Judge, T. (2006). *Comportement organisationnel*, Upper Saddle River: Pearson.

- Sanchez, R. et Heene, A. (2004). *The New Strategic Management : Organization, Competition, and Competence*, New York: Wiley.
- Taskin, L. (2012). La gestion des ressources humaines au cœur des sciences du travail : perspective critique sur la formation à la GRH, in : F. Ben Hassel et B. Raveleau, *Professionnaliser la fonction ressources humaines : quels enjeux pour quelle utilité ?* Québec: Presses de l'université Laval, p. 199-212.
- Taskin, L. & Dietrich, A. (2019). *Management humain. Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, 2^e éd., Bruxelles: De Boeck.
- Terssac, G. (de) (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF.
- Ughetto, P. (2007). *Faire face aux exigences du travail : conditions du travail et management*, Lyon, Editions de l'ANACT.
- Ughetto P. (2014). Référentiels de compétences : ce que l'instrument fait à la logique compétence, in B. Prot (dir.), *Les référentiels contre l'activité*, Toulouse, Octarès, 2014, p. 35-49.
- Ughetto P (2018). *Les nouvelles sociologies du travail : introduction à la sociologie de l'activité*, Bruxelles: De Boeck.
- Ughetto, P. (2021). La qualité de vie au travail au risque de sa transformation en process, in S. Le Garrec, dir., *Les servitudes du bien-être au travail*, Toulouse : Erès, p. 169-188.
- Wilson, J.R. & Corlett, N. eds. (2005). *Evaluation of human work*, 3d ed., Boca Raton, Taylor & Francis.
- Zarifian Ph. (1988). L'émergence du modèle de la compétence In Stankiewicz F., *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines : l'après-taylorisme*, Paris, Economica, 77-82.
- Zarifian, P. (1992). « Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante, », *Education permanente*, n° 112.