

Travail, politique et gestion

Xavier Baron

Il convient certainement de se garder des « dérives gestionnaires » ; phantasme du contrôle par les processus et les données, abstraction, réduction et déréalisation de la vie opérées par les indicateurs, biais des reportings, technologies plus ou moins visibles portant des représentations inadéquates. Ces dérives ne condamnent pas pour autant la gestion. Infobésité, recours à des métriques mutilantes, fascination pour les chiffres et les synthèses comptables ne réduisent pas la gestion aux seuls réflexes adéquationnistes. Ces dérives ne sont l'apanage, ni de la logique industrialiste ni même de la financiarisation.

La gestion entendue au sens de la conception et de la régulation des systèmes de management n'appartient pas à ceux qui l'instrumentalisent et la réduisent aux seules dimensions prétendument techniques et partiellement mesurables.

La politique n'appartient pas plus à ceux qui s'en réclament ou en font un « métier » par la grâce d'une mécanique électorale par exemple de légitimation. D'une part, il est d'autres sources, certes parfois non démocratiques mais légitimes, de production de règles (normes), d'exercice de l'autorité, bref de pouvoir dans les organisations productives. D'autre part, la prétention à la rationalité et à la capacité de prescrire, le phantasme d'une accessibilité de l'idéal (souvent porté par les consultants) des comportements attendus, le réel tout simplement (qui « résiste ») imposent toujours et encore que des décisions soient prises sans un secours suffisant de la machine, des chiffres, des informations, des savoirs... La politique est déjà là. Elle commence là où s'arrête l'équation, la comparaison des données, la raison partagée ou les conventions déjà formulées. La politique est le moyen de ne pas rester au niveau où nous étions au moment où nous avons créé un problème¹. Elle a toute sa place dans le quotidien des décisions de gestion, qu'elles portent sur une mobilité individuelle dans un comité de carrière ou le bureau d'un chef, ou sur un choix « stratégique » de choix de produit ou de technologie.

La gestion ne se réduit pas à ses dérives

En matière de GRH, si l'approche par les processus et les mesures mettent surtout en visibilité les réalisations de prestations supports (sous contrainte de coût), les apports d'une GRH ne s'y résument pas. La fonction RH, qu'elle le veuille ou non, que cela soit sur un mode implicite ou assumée, est et reste une fonction politique et comme telle,

¹ Pour paraphraser une formule d'Einstein, ou souligner également que la politique est fille de la complexité, elle-même fille de notre incapacité, avec les outils (intellectuels notamment) dont nous héritons, à traiter des problèmes que nous posons nous-mêmes.

porteuse de fonction régalienn². Elle porte et conduit des politiques, y compris au risque parfois de tomber dans une autre dérive bien connue, la dérive « incantatoire » et le maniement excessif de la « langue de bois », terme commun pour évoquer un des instruments. En effet, si toutes les organisations productives (privées, publiques, petites ou grandes, industrielles ou servicielles) connaissent les mêmes problèmes : recruter, intégrer, former, promouvoir, licencier..., il y a toujours plusieurs manières de les résoudre. C'est affaire de représentations, faisant de la gestion une discipline de l'instrumentation de croyances, fondées ou non. C'est également affaire de pari, de conviction, d'intuition et de sensibilité, faisant de la gestion (et du management) un art, très au-delà des techniques et un art politique puisque adressé à des pratiques sociales. C'est de la « gestion », ces pratiques traitent nécessairement des moyens/conditions d'une efficacité (à l'aune de la performance, quelle qu'en soit la définition). Elle porte sur des pratiques sociales, elles sont confrontées nécessairement à la question de la légitimité, elle-même résultant de rapports de force.

Les pratiques sociales de gestion sont, certes plus ou moins, mais toujours « instituées » (définies, contrôlées, instrumentées). Elles relèvent de choix politiques. C'est en effet le propre (et la noblesse) de la dimension politique des pratiques sociales dans les organisations, que de trancher, de choisir, de parier sur l'efficacité et la légitimité d'une manière de faire préférentiellement à une autre (toujours techniquement possible). Ces décisions traduisent des « croyances », plus ou moins fondées, de ceux qui les prennent ; les politiques. Dans l'entreprise, on les nomme « dirigeants ». Les techniques (les référentiels, les segmentations, les métriques) restent utiles. Elles ne résument cependant pas le champ de la gestion (ou du management). Bien au contraire, l'ambition gestionnaire ouvre et revendique un espace proprement politique. C'est celui d'une institution de pratiques sociales du et de travail, y compris leur régulation par les processus d'un côté, par la concertation et la négociation collective (les conventions) de l'autre.

C'est celui des pratiques très quotidiennes de GRH.

Le lien entre travail et politique, quoi de neuf ?

Dans ses aspects émergents, trois aspects des articulations travail et politique sont à souligner.

Une évolution est intervenue dans la production des règles politiques applicables au travail à travers une nouvelle hiérarchie des sources en matière de droit social. Le lien entre travail et politique est ici fonction de la manière dont les instances politiques (Etat, partenaires sociaux, partis politiques...) se saisissent du travail comme question. Il s'agit alors notamment des débats et des initiatives de productions législatives sur la durée légale du travail, la QVT, la pénibilité ou la formation récemment par exemple.

Une caractéristique de la période récente (depuis 2007) est que l'Etat choisit désormais de confier l'essentiel de cette production aux partenaires sociaux (une démarche actée par la loi de 2004 sur la formation professionnelle reprenant l'ANI de Décembre 2003), quitte en fixer le calendrier et les grandes lignes par un document d'orientation. Il intervient ensuite pour transposer dans la Loi les conventions négociées dans les Accords Nationaux Interprofessionnels. Ainsi l'accord récent de janvier 2013 désigné

² L'organisation des fonctions centrales de GRH, Revue Française de Gestion 1993. Une fonction est régalienn, non pas du fait d'une nature particulière mais par la grâce d'une décision de direction générale (page 6).

parfois de « flexisécurité à la française » ou la Loi du 05 mars 2014 sur la formation professionnelle continue, applicable au 1er Janvier 2015 faisant suite à l'ANI du 14 décembre 2013.

La prégnance des enjeux sociétaux imposent aux entreprises désormais ouvertes d'intégrer l'opinion, de tenir compte de rationalités autres que les siennes propres la conduisant, après le déni, la résistance puis la contention, à des forme de managérialisation de ces enjeux dans leurs pratiques sociales. Le lien entre travail et politique existe ainsi de manière renouvelée du fait de l'introduction (forcée du point de vue des organisations productives) des débats engagés au sein de la société civile. Dans le vocabulaire des économistes, on parlera d'internalisation d'externalités (sociales, environnementales...). Parmi les sujets récents; la diversité, l'égalité hommes femmes, l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle, le télétravail, et surtout, une nouvelle façon d'aborder la question de la santé... Ces sujets sont portés en général et à l'origine par l'opinion et les ONG (dans le cas de l'amiante ou de la crise « suicidaire » récente par exemple). La faute inexcusable ou les risques psychosociaux sont ainsi des construits sociaux qui s'imposent à l'entreprise, de l'extérieur. Une fois identifiés par la loi et surtout, relayés par les juges, ces sujets deviennent des enjeux que les entreprises ne peuvent que « managérialiser » quand elles ne peuvent plus les nier ou les contourner. Par ce néologisme, on désigne un processus par lequel les entreprises tentent de reprendre la main face à un risque (depuis la dégradation de leur image au risque pénal (la faute inexcusable depuis 2002, la discrimination, le harcèlement, le stress professionnel...), en passant par le risque de référé. Depuis 2008 (arrêt Snecma) par exemple, le juge de fond peut interdire la mise en œuvre d'un dispositif de gestion et ou d'un choix d'organisation. Il s'agit alors de limiter ces risques en les « positivant ». Partant de pratiques potentiellement répréhensibles, il s'agit de sortir du déni et de promouvoir des pratiques légitimes (acceptées) et si possible efficaces. C'est ainsi que l'interdiction de discriminer est devenue un thème de « management ». Une fois reformulée en volonté (politique) d'assurer l'égalité homme/femmes et de promouvoir la diversité en général, elle est devenue un thème de management et de négociation, y compris au nom de bienfaits attendus (de la diversité) sur la performance. C'est ainsi également que la responsabilité de maintien de la santé physique et mentale due aux conditions de (et du) travail a été managérialisée sous couvert d'une liaison entre « efficacité et bien-être ». Le premier réflexe est de protection par la prévention des risques. Beaucoup d'entreprises vont plus loin. En exprimant une volonté (politique) d'amélioration de la qualité de vie au travail, elles reprennent la main, réactivant au passage cette vieille idée, sympathique mais jamais démontrée, que le bien-être des salariés est une condition de la performance de l'entreprise.

En profondeur, le principal est que la relation travail et politique est aujourd'hui encore structurée dans l'espace de l'entreprise (mais c'est tout aussi vrai des organisations publiques) par un statut dérogatoire (d'un point de vue constitutionnel). Le lien entre politique et travail déploie des effets très quotidiens dans l'expérience des personnes accédant aux revenus (et à la protection sociale) par le travail, c'est-à-dire la très grande majorité. Or celui-ci reste construit dans le rapport de subordination salariale, un lien non démocratique³. Il n'y a pas égalité de droits et de dignité entre l'employeur (son

³ Voir la distinction et la démonstration des tensions qui en résultent que fait Isabelle Ferreras (sa thèse en 2004 ?) entre la nature « domestique » de la relation imposée par le lien de subordination dans les organisations productive et l'expérience très quotidienne (illustrée par le travail des caissières de

représentant « délégué », le manager) et le subordonné. Le déséquilibre est construit par le contrat et traité comme tel par le droit. C'est au passage précisément ce déséquilibre qui permet l'assimilation entre le travail comme ressource et l'homme (apporteur de travail), alors considéré et géré lui-même comme une ressource. Admise par le droit, cette assimilation trouve son origine dans le choix d'une instrumentation de la relation à l'aide d'un contrat de travail et non du travail. Il privilégie un rapport instrumental au travail (accéder à des revenus), au détriment de ses dimensions expressives (se réaliser, construire du lien, s'y reconnaître)⁴. Il privilégie une forme *domestique* de relation à l'autre (le chef, le client) par dérogation avec le statut de citoyenneté accordé dans la cité. Cette dimension porte la question du lien entre le travail et la politique sur le terrain de la gouvernance et de la propriété de l'entreprise. Les coopératives, la raison sociale de l'entreprise (CF. Hatchuel et Segrestin), la gouvernance (proposition de bicamérisme de Ferreras), la représentation des apporteurs de travail concurrentement au pouvoir des apporteurs de capital sont ici en débat. S'il y a peu d'innovations « instituées » encore ce lien est fortement interrogé en tendance (CF plus loin).

La gestion comme projet politique

De manière moins intuitive, mais essentielle pour la gestion en entreprises et pour les simples citoyens au travail, ce lien doit être abordé par la considération de la dimension politique de la gestion en tant qu'elle instrumente les pratiques sociales du « travailler ensemble ». Cette dimension est sans doute maîtrisée de manière très imparfaite et limitée. Elle n'est pas toujours explicite ni négociée. Elle n'en est pas moins réelle, de fait instituée et finalisée.

En effet, la gestion est un projet politique parce que le travail lui-même est nécessairement une expérience politique. Il n'est ainsi pas du tout usurpé de revendiquer le registre du politique pour la formation, l'évaluation, le recrutement, les rémunérations.... Gérer les RH (et derrière, le travail), c'est mettre en œuvre des politiques. C'est une posture de pouvoir revendiquée au nom de l'efficacité et de la légitimité que la gestion construit dans l'action pour la performance. Sans efficacité, pas de gestion, pas de production performante, or c'est la finalité. Mais sans légitimité, pas de pratiques sociales, pas de conditions de et du travail acceptables (au sens d'acceptées) et durables⁵.

L'efficacité pour certain ne relève pas du registre de la « politique ». Elle peut et doit faire l'objet de constats, sinon chiffrés, au moins dimensionnés. L'on sait bien en pratique que cela n'exclue pas des débats sur la pertinence des résultats recherchés, comme de la définition même de la qualité, la pertinence ou « utilité sociale de l'activité », pour les autres et pour soi.

supermarchés) de la nature irréductiblement politique de la relation (avec les clients) que génère le travail (notamment serviciel, relationnel, communicationnel...Le travail a un caractère public. « 0 l'heure de la société démocratique des services, l'expérience du travail est de nature expressive, publique et in fine, politique », page 11, Critique politique du travail, Les Presses Sciences Po, 2007 et « Gouverner le capitalisme ? », PUF, 2012

⁴ Isabelle Ferreras déjà citée que la compréhension « instrumentale » du travail est partagée par la tradition libérale et la tradition marxiste.

⁵ Ces dimensions sont bien exprimées par Bernard Galambaud « Si la GRH était de la gestion », 2002, Editions Liaisons.

Si le champ de l'efficacité peut en partie échapper à la politique, son référent, la définition de la performance ne peut pas s'en affranchir. La performance n'existe pas en soi. C'est un construit. C'est l'objet d'un rapport de force, d'un processus d'évaluation (jugements contradictoires d'utilité sociale), d'une intention. C'est justement l'espace du travail très quotidien, dans l'écart, les arbitrages, l'intelligence à traiter l'écart irréductible entre le prescrit et le réel. Par exemple, l'efficacité de la formation comme levier d'acquisition de compétences doit être discutée relativement à d'autres modes d'apprentissages, mais également, relativement à d'autres modes d'acquisition de main d'œuvre. Dans un cas, le débat peut être réduit à la technique, dans l'autre, il est politique, quels que soient les arguments fondés sur des mesures.

Les enjeux liés à la légitimité requièrent ainsi d'emblée et nécessairement des mécaniques de nature politique dans sa double dimension. La légitimité est affaire de perception. Sera légitime ce que les citoyens perçoivent comme tel que cela soit du fait d'évidences partagées (la culture) ou à l'issue d'un débat. La légitimité est ensuite affaire de reconnaissance. Sera légitime ce qui est désigné comme tel par des autorités elles-mêmes acceptées comme compétentes et légitimes.

Cela suggère de s'arrêter un instant sur la définition de la gestion, puis de questionner la dimension politique des pratiques (et de la fonction dédiée) de gestion de ressources humaines (GRH) dans l'exercice des fonctions régaliennes de la gouvernance d'entreprise.

La gestion comme science politique des comportements

Les manuels et les écoles dites de gestion se présentent volontairement et explicitement comme porteurs (dépositaires) d'un ensemble de « techniques » supposées neutres idéologiquement et vertueuses au nom d'une efficace intrinsèque (producteurs d'effets en eux-mêmes). Cette vision de la gestion est évidemment très limitative.

Pour le sociologue praticien, la gestion est un phénomène. C'est un construit et l'expression d'une pensée (de croyances) finalisée(s). Ce n'est pas une science, mais un domaine d'application de différentes disciplines scientifiques. Ce n'est pas seulement un ensemble de techniques. Le benchmark (ou la référence à des « bonnes pratiques ») de ce point de vue est bien le degré zéro de la pensée en général et du management. C'est un art appliqué, et c'est un art politique. Il s'agit en même temps :

- fonctionnellement, d'une technologie (politique), plus ou moins « visible » (M. Berry, 1983) finalisée sur l'obtention des comportements les plus adaptés possible à la performance recherchée,
- intrinsèquement, de croyances (politiques) instrumentées (B. Galambaud, E. Chiapello P. Gilbert) sur la meilleure manière (contextualisée et adaptée aux réalités sociales) d'obtenir ces comportements,

Ces technologies peuvent être imposées, intrusives, manipulatoires, discriminatoires. Elles peuvent être concertées, respectueuses et émancipatrices. Les croyances qui les fondent peuvent être « naïves », inégalitaires, de l'ordre du préjugé. Elles peuvent chercher des sources dans les sciences sociales. Les unes et les autres partagent cependant d'être finalisées sur l'obtention de la performance (définie politiquement).

La gestion (des RH comme les autres) participe en effet des systèmes de management. Justement parce qu'elle n'est pas réductible à une boîte à outil technique, la gestion est partie prenante des cultures, des structures et des interactions. Elle permet (ou au moins ambitionne) de mettre en œuvre et d'instituer des pratiques sociales visant à transformer du travail en performance en agissant sur les comportements. Pour cela, la gestion est présente dans la mobilisation de trois leviers ; les démarches d'optimisation des ressources de production, l'encadrement et l'animation des collectifs de travail, et selon nous le principal ; l'organisation du travail.

Les « instrumentations de gestion » sont ici de deux types. Certaines relèvent de l'aide à la décision. Ce sont surtout alors des schèmes de représentation permettant de faciliter la prise de décision au quotidien. Gérer c'est alors définir qui décide de quoi, à quel moment, au vu de quelles informations. D'autres ambitionnent d'outiller l'action et de codifier le « travailler ensemble ». Gérer est alors une composante intrinsèque de l'organisation. Une fois instituées (des pratiques exprimées, traduites et proposées, voire imposées) en supports, procédures et règles, les pratiques sociales (de hiérarchisation, d'évaluation, de reconnaissance, de régulation des conflits, d'apprentissage) intègrent le champ de l'organisation du travail.

La gestion est un projet politique anti libéral et anti bureaucratique

De ce point de vue, la gestion comme ambition porte un projet, une intention, une vision dans les organisations productives, privées et publiques.

Notons ici que ce projet, plus récent que les précédents. Il est érigé tout à la fois :

- contre la domination du marché comme levier exclusif ou principal d'optimisation des ressources productives,
- et comme modernité (efficace et légitime) relativement aux préceptes de la pensée bureaucratique accordant le primat aux règles et conventions.

Dit autrement, la gestion est l'affirmation d'un pari selon lequel, la « main visible » du gestionnaire est plus efficace et plus légitime que la main invisible du marché ou l'autorité du Prince ou de la Loi.

Ce projet est notamment différent des deux autres en ce qu'il exige du gestionnaire privé ou public, de construire préalablement à l'action, une explicitation, une définition de la performance à laquelle son action contribue. Il ne peut attendre d'aucune immanence (les lois du marché) ou « imperium » (la sagesse du Prince ou des élus éclairés) qu'il la définisse pour lui. De ce point de vue, la gestion n'est ni de droite, ni de gauche. Elle ne relève en elle-même, ni d'une logique compassionnelle, ni d'une logique compétition. Sur le contenu de cette définition, comme sur celui des moyens de l'obtenir, la « gestion » promeut cependant une approche différente des deux traditions qui l'ont précédé.

Cette définition est en effet implicite ou « immanente » dans la gouvernance laissée à la « main invisible ». Elle sera ce que le marché arbitre et sanctionne, par une valorisation monétisée. La concurrence et les rationalités individuelles sont supposées conduire les comportements concourant au « vivre et travailler » ensemble en vue d'un optimum collectif. Dans cette « tradition ou école », la gestion relève du champ mineur de la technique. Elle peut, au mieux, « instrumenter » les marchés dans le sens d'un bon fonctionnement (la bourse par exemple) pour le rendre plus pur et le plus parfait

possible. Le levier de la gestion est la comparaison entre les moyens et les résultats, l'équilibre des balances pour faciliter l'adéquation (besoins/emplois, moyens/résultats, actif/ passif, coût/prix).

De même, dans le cas d'une gouvernance de tradition bureaucratique, la performance, sa définition et son obtention sont de la responsabilité du Prince ou des politiques. Elle est de la seule responsabilité (ou sagesse) des gouvernants, quelle que soit leur légitimité (traditionnelle ou démocratique). Le levier de la gestion est alors la norme. La source du pouvoir est dans la compétence (technique et politique) s'agissant d'édicter les règles. C'est une compétence décernée, autrefois par la naissance, voire de droit divin dans les théocraties, aujourd'hui par l'élection et la méritocratie. Elle s'adosse au besoin sur le monopole de l'exercice légitime de la violence armée et/ou plus largement, sur l'autorité confiée à une instance légitimée par des processus démocratiques (un maire élu est ainsi « officier de police judiciaire»). Sera performance ce qu'en définira le Prince ou le résultat du vote. La conformité et le légalisme seront les leviers de comportements privilégiés à activer pour réguler le vivre et travailler ensemble. La technicité sera engagée notamment dans la recherche de la qualité des textes. Des lois bien faites seront la garantie de l'obtention de l'optimum.

Devant les limites de ces deux traditions, le projet gestionnaire (ou managérial) revendique un tout autre processus de définition et de mobilisation des leviers d'influence des comportements pour l'obtention de la performance. La performance n'est pas un « résultat » observable a posteriori dans les équilibres opérés « naturellement » par les marchés. Elle est une intention, une visée, elle est la stratégie. Cette définition, dans la tradition bureaucratique sera réputé efficace si le Prince est éclairé et la loi bien faite. Pour le projet gestionnaire, la performance est un construit conscient et volontariste. Il est défini par une vision stratégique dont la pertinence est de la responsabilité des dirigeants, quelle que soit les personnes ou groupes relevant de cette « instance » de pouvoir.

Un rapport travail et politique au cœur de la crise du travail

La fonction RH existe comme telle, sous la forme et avec l'ambition que nous lui connaissons depuis les années 80, justement depuis la montée en puissance de cette pensée à vocation opératoire qu'est la gestion. Sans aucun doute, cette pensée a trouvé son contexte de développement dans un système de production constitué d'entreprises communautaires (héritées du modèle industriel et fordiste), au moins pour celles qui faisaient référence. Sans aucun doute, ce contexte est aujourd'hui dépassé par le développement d'une économie post industrielle, par l'éclatement des entreprises communautaires, du fait des impasses sociales et environnementales du modèle de développement industrialiste.

Surtout, le travail dont la production a besoin, a muté. Non parce que le travail sur des biens tangibles disparaîtrait. Non parce que l'intelligence ai jamais été exempte du travail manuel, même peu qualifié. Mais parce que le travail de l'information, de la communication, de la relation, parce que l'activité servicielle exigent un travail intellectuel, interactif. Il exige du coup, de réconcilier le travail et le travailleur, de dépasser la négation taylorienne de ce qui fait le travail et sa portée production, au-delà

de l'exécution de tâches, la mise en œuvre de soi, un engagement subjectif. Il y a crise du travail au sens ou les systèmes de production ouverts, les entreprises réseaux, la coopération ne peuvent plus nier, marginaliser, « domestiquer » le travail dans ce qu'il exige d'engagement subjectif (les manuels parlent d'initiative, de *comitment*, d'autonomie. Cette condition de la performance n'est pas compatible avec l'héritage du deal taylorien et fordien, le rapport domestique de subordination⁶.

Il y a crise de la GRH, non du fait d'un professionnalisme insuffisant (quoique...), mais parce qu'il y a crise du travail et avec celle-ci, une crise de la gestion. En témoignent malheureusement, en creux, les succès régressifs des thèmes de la « gestion des talents », après celui de fonction RH / fonction partagée ou des RH business partner, tentant d'associer la fonction à la négation de sa propre matière, le travail. Mais pourquoi ?

La GRH (comme toute gestion) est politique et opère un lien entre politique et travail. Elle vaut par la revendication, mais surtout par la démonstration (difficile) de sa capacité à faire mieux que le marché ou la règle pour l'optimisation l'usage des ressources dites humaines dans les systèmes de production flexibles, incertains et ouverts, pour un travail intellectuel et des productions immatérielles.

Si la GRH est victime d'un recul⁷, plusieurs facteurs sont en jeu. Elle recule devant la difficulté qu'elle connaît à définir et faire reconnaître la performance à laquelle elle contribue par son action. La fonction RH recule parce qu'elle n'est pas équipée pour faire face à la crise du travail, une crise de la valeur du travail et de la valeur issue du travail, une crise de la tension entre la gouvernance domestique et l'expérience expressive et publique de la réalité des expériences. In fine, la GRH et plus largement la gestion sont victimes d'une lacune intellectuelle. On ne sait plus comment accroître le rendement de la ressource travail ! On ne sait plus assurer de gains de productivité du travail autrement que par son intensification, sa numérisation ou la réduction de son coût. On en sait plus obtenir une performance suffisante sans dépasser la relation de subordination.

⁶ CF. François Hubault

⁷ C'est l'objet de deux articles à paraître dans l'Expansion (Avril-Mai 2015).