

PENSER LE TRAVAIL POUR PENSER L'ENTREPRISE

OLIVIER FAVEREAU (DIR.) (2016),
PRESSES DES MINES, 176 P

Michel Parlier

michel.parlier2@gmail.com

— LA CAPACITÉ DE CRÉATION COLLECTIVE DE L'ENTREPRISE

À l'occasion d'une recension récente (Parlier, 2017), nous faisons valoir, en reprenant des propos de Dominique Lhuillier, que l'analyse de l'activité de travail devait « s'étendre aux différents niveaux de l'organisation et entre ces niveaux, ce qui suppose d'intégrer à la démarche une perspective globale impliquant les différents métiers et positionnements hiérarchiques contribuant au travail d'organisation » (Lhuillier, 2016). Comprendre le travail – le penser en quelque sorte – se présente ainsi, non comme tâche dévolue à des techniciens de champs disciplinaires divers, mais comme une fonction centrale impliquant toutes les catégories d'acteurs de l'entreprise, de la gouvernance, lorsqu'elle est soucieuse de la qualité de vie au travail et donc de la qualité du travail, à l'opérateur, pour qui le sentiment d'un travail bien fait est vécu comme un élément déterminant de satisfaction de la vie professionnelle.

Ce point de vue ne trouve toutefois que très rarement sa traduction dans les politiques et les pratiques managériales. Pierre-Yves Gomez (2013), entre autre, nous a récemment expliqué de manière convaincante que la financiarisation de l'économie, en incitant chaque entreprise à une « compétition spéculative » - seule la performance est recherchée -, a entraîné la *disparition* du travail, en tout cas son *invisibilité* et, par voie de conséquence, l'invisibilité des travailleurs. Le travail se trouve ainsi le plus souvent exclu de l'analyse du processus de création de valeur. C'est en écho à ce constat que l'ouvrage ici recensé se situe. Les auteurs partent d'un constat accablant : « L'institution *entreprise* est aujourd'hui en péril, non seulement en tant que collectivité humaine mais aussi en tant que moteur du dynamisme économique » (p. 16). C'est là l'hypothèse d'une « grande déformation » de l'entreprise selon laquelle celle-ci étant soi-disant la propriété de ses actionnaires, le profit qu'elle dégage devrait leur revenir en priorité. Cette idée, largement majoritaire, est vigoureusement combattue par les contributeurs ici réunis pour qui les actionnaires ne sont propriétaires que de leurs actions – l'entreprise n'étant pas une entité juridique, on ne peut être propriétaire de quelque chose qui n'existe pas. Comment alors renverser la tendance ? Les pistes qui sont proposées sont multiples : inventer une nouvelle forme politique et juridique de l'entreprise, redonner une place aux managers dans l'entreprise en différenciant leurs intérêts de ceux des actionnaires, réhabiliter le travail en le reconnaissant comme une ressource essentielle pour la performance et en le plaçant « au premier plan pour interroger l'organisation et la gouvernance de l'entreprise » (p. 11).

L'ouvrage se présente comme « une pièce détachée – mais centrale – d'une recherche collective sur l'entreprise entamée en 2009 au Collège des Bernardins » (p. 15)¹ par le lancement d'un appel d'offres intitulé « Formes de la propriété et responsabilités sociales ». Une trentaine de chercheurs – juristes, économistes, sociologues, spécialistes de gestion – s'est alors déployée au sein de différents groupes de réflexion. Leurs travaux ont donné lieu à plusieurs publications parmi lesquelles nous retiendrons le livre de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel (2012), qui propose une nouvelle conception de l'entreprise comme « communauté d'innovation », l'ouvrage collectif coordonné par Blanche Segrestin, Baudoin Roger et Stéphane Vernac (2014) qui, partant du constat « d'une conception scientifique défailante de l'entreprise », s'efforce d'imaginer de nouvelles formes de gouvernance, et la synthèse rédigée par Olivier Favereau et Baudoin Roger (2015) pour qui l'entreprise organise un espace d'activité collective influençant la société tout entière.

— DEUX THÈSES ET TROIS DIMENSIONS

Penser le travail pour penser l'entreprise est une production collective qui prend appui sur quatre disciplines (anthropologie, économie, sciences de gestion, sociologie). L'introduction d'Olivier Favereau permet de retracer l'itinéraire de la réflexion. Le travail doit occuper « la première place » dans le diagnostic que les auteurs portent sur « l'institution *entreprise* » (p. 16). Le point de départ est donc le constat d'un travail entravé par les dispositifs gestionnaires, menaçant non seulement « le goût du travail » mais surtout « la capacité de création collective (...), marqueur historique et ressort principal » de ladite institution (*idem*). C'est la thèse *dé-constructiviste* au regard de laquelle les auteurs développent une thèse *re-constructiviste*, par laquelle, « en osant affirmer la positivité intrinsèque du travail salarié », l'entreprise est considérée comme un « dispositif de création collective, dont la performance est largement liée à une mobilisation de la capacité d'apprentissage du travail » (p. 21).

Trois dimensions du travail, « *tel qu'il est sollicité par l'entreprise* » (p. 17), permettent de bien marquer l'antinomie de ces deux thèses. Le travail est d'abord une *capacité de production*, avec comme *input* l'activité du corps et comme *output* une production. Pour cela, il peut se traduire par de la fatigue, de la peine, de la souffrance mais aussi être vu pour « sa valence positive » (p. 18) précisément en tant qu'activité de fabrication, « donc de transformation matérielle du monde ». Il est ensuite *capacité de coopération* car il ne se réalise qu'avec « d'autres, de rang hiérarchique égal, inférieur ou supérieur » (p. 18) et il ne doit pas se limiter à une simple obéissance. Comment alors la hiérarchie trouve-t-elle les moyens pour que les salariés se conforment à ce qui est attendu d'eux ? Il est enfin *capacité d'innovation* car il permet d'apprendre, au niveau individuel – puisque toute connaissance nouvelle est générée par un individu –, et au niveau collectif, par un mouvement d'objectivation des apprentissages individuels permettant d'inscrire une nouvelle connaissance dans la mémoire de l'organisation – une sorte de spirale articulant les deux niveaux.

— DE L'OBÉISSANCE À L'ENGAGEMENT

Les deux premières contributions relèvent du champ de l'économie. Olivier Favereau établit un lien « intrinsèque » entre le travail et l'entreprise. Il met en évidence que, dans les théories économiques dominantes, le travail est uniquement considéré sous l'angle de la capacité de production. Dans ce cadre, « l'obsession des employeurs » est de « faire obéir », auparavant par « une surveillance de tous les instants », désormais par une batterie « d'incitations ». Ce faisant, l'entreprise se prive de la « positivité du travail » et c'est en dehors de la discipline économique, en l'occurrence dans la sociologie,

que l'on pourra reconnaître ce caractère positif. « Deux voies » sont alors explorées : la voie « identité » pour repenser le travail, celui-ci étant « production de soi » (p. 58), la voie « apprentissage » pour repenser l'entreprise car « *le travail dans l'entreprise émerge (...) comme une participation à une activité collective de résolutions de problèmes* » (p. 59).

Helena Lopez considère que « les théories dominantes de l'entreprise sont formulées à un tel niveau de généralité qu'elles sont incapables de rendre compte de la spécificité de la relation d'emploi » (p. 64). Au nom de quoi comprendre les raisons des engagements des salariés si le postulat de « comportements opportunistes » ne le permet pas ? Selon elle, c'est au nom de considérations morales que les individus s'impliquent dans leurs activités de travail. Pour comprendre comment une relation d'emploi peut gagner en efficacité, il est donc nécessaire de « reconnaître que les travailleurs sont dotés de capacités morales et aller au-delà des capacités calculatrices de l'*homo economicus* » (p. 78).

— TRAVAIL COOPÉRATIF ET « VRAI BOULOT »

Anthropologie et sociologie sont les disciplines sollicitées dans les deux chapitres centraux. Roger Baudoin s'intéresse aux « fondements anthropologiques » (p. 79) de l'action individuelle et de l'action collective. Pour lui, « le ressort principal de l'entreprise ne porte pas sur sa capacité à faire des économies, mais à constituer un potentiel inédit de *création collective* » (*Idem*). Cette création étant principalement liée au travail, les questions importantes sont donc de savoir comment l'entreprise organise celui-ci et comment elle conduit « ses collaborateurs à *travailler ensemble* » (p. 80). Dans cette perspective, la coopération vise à démultiplier l'innovation en articulant au mieux l'apprentissage individuel et l'apprentissage collectif. Les connaissances produites par les salariés constituent autant de ressources pour l'entreprise. La mise en place de lieux de discussion permettant à différentes catégories de personnels de prendre collectivement des décisions portant sur le travail se révèle ainsi fécond. Mais cela implique que le dirigeant ne se comporte plus uniquement comme l'agent des actionnaires mais « comme partie de la communauté que forme l'entreprise » (p. 94). Cela implique ensuite qu'il substitue une posture d'autorité à une posture de pouvoir. Cela implique enfin que la gouvernance de l'entreprise favorise des modes de management participatifs et des « organisations permettant la discussion et l'expression des contre-pouvoirs » (*Idem*).

« Actualiser nos images du travail », revenir à « une acception plus riche de celui-ci », voilà, selon Alexandra Bidet, la tâche de tous ceux qui s'intéressent au fonctionnement des entreprises. Une telle attention modifie notre regard sur l'entreprise, laquelle est « pensée comme un agencement de finalités productives » (p. 95). Dans cette perspective, « toutes les activités de travail peuvent s'analyser comme des actes de gestion où chacun pose, à sa façon, la question du commun » (*Idem*). Quel est donc ce travail ? Prenant appui sur un ensemble de recherches conduites dans différentes disciplines, l'auteure montre la difficulté de nommer le travail suite à la tertiarisation et à l'informatisation de l'économie ; c'est tout à la fois « un travail d'articulation (...), de combinaison (...), d'ajustement (...), d'interface (...), de pilotage à distance » (p. 103). Tant traversé par une gestion permanente des priorités, le travail *échappe* aux salariés. Comment alors le reconstruire ? L'expression « vrai boulot » rend compte de ce besoin de renversement : elle permet d'installer une interface entre l'intime (« les travailleurs parviennent(-ils) à s'approprier les situations de travail contemporaines » ?) et le public (quelles « nouvelles images identifiables et partageables du travail peuvent émerger sur cette base » ?) Une nouvelle question se pose alors : comment démocratiser l'entreprise, « ce lieu majeur de transformation collective du monde » ?

— PARTICIPATION DE LA BASE AU SOMMET

Les deux dernières contributions sont issues du champ des sciences de gestion. Amélie Seignour interroge les modes qui prédominent en matière de gestion des ressources humaines. Dans les grandes firmes, la gestion du travail est à la fois marchande et bureaucratique. Le travail est de plus en plus « évalué » mais de moins en moins « compris ». Le *reporting* devient prédominant mais selon « une grille de lecture la plus quantitative et la plus individuelle possible » (p.117-118) alors que ce sont la qualité et le collectif qui devraient prévaloir. Selon l’auteure, il n’y a pas de perspective de re-construction à entrevoir si l’on ne prend pas « en considération les questions centrales de la gouvernance, de la finalité des systèmes de domination (au sein) des entreprises » (p. 124).

Jean-Marc Le Gall s’interroge, quant à lui, sur les manières de « convaincre les dirigeants de l’intérêt de (la) participation des salariés » et sur la manière concrète de définir cette participation afin de « favoriser la performance globale » (p. 126). Selon lui, la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) ne parviendra pas à transformer le fonctionnement des entreprises tant que les salariés n’auront pas une présence significative, c’est-à-dire en disposant de réels contre-pouvoirs, au sein des conseils d’administration, et tant que des collectifs d’initiative, disposant de réelles capacités de propositions, ne seront pas instaurés à la base, dans les équipes. Il fait ainsi valoir que « donner du pouvoir aux salariés, en échange de leur coopération efficiente, est certes un pari audacieux, mais qui répond aux enjeux contemporains, aussi bien économiques que sociaux » (p. 143).

François Vatin, dans une fort suggestive postface, porte, sans toutefois les remettre totalement en question, un regard critique sur l’ensemble de ces travaux. Pour lui, « aborder l’entreprise autour de la question du travail vise à éclairer (...) deux angles morts de l’approche commune » : « le collectif humain structuré qui compose » l’entreprise ainsi que « sa vocation productive » p. 145). Ces deux aspects devant être considérés « simultanément ». Il souligne que la relation salariale, outre sa dimension marchande, comporte une « dimension de subordination » (p. 147), propre à mettre un frein aux capacités d’engagement des salariés. Il rappelle aussi que la sociologie des organisations nous a appris que les intérêts des différentes catégories d’acteurs de l’entreprise ne convergeaient pas spontanément et qu’ainsi, le « travailler ensemble », valorisé par Baudouin Roger n’avait rien d’évident. Il conclut en faisant valoir que l’on « ne saurait définir l’entreprise *a priori* comme une communauté de travail soudée et le principe du *travailler ensemble* comme une norme intangible de la vie de l’entreprise » (p. 154). François Vatin nous fait ainsi comprendre qu’un long chemin reste à parcourir au niveau théorique pour rendre ces orientations les moins contestables possibles.

— UNE APPROCHE ORIGINALE ET EXPLORATOIRE

Pierre Ferracci, qui signe la préface, semble être convaincu sans l’être totalement ; reconnaissant « l’originalité de l’approche », il signale dans le même temps « son caractère encore exploratoire » (p. 13). Il n’en reste pas moins que ces travaux, ainsi que tous ceux qui les ont précédés, présentent une importante avancée dans une perspective de refonte de l’entreprise, précisément en renouvelant la pensée sur le travail et sur l’entreprise, sur leur articulation, sur leur complémentarité. Il s’agit dès maintenant de mettre l’ensemble de ces réflexions à l’épreuve de la pratique. C’est là un long travail méthodologique : comment faire évoluer la gouvernance de l’entreprise en repositionnant le manager comme membre de la communauté de travail ? Comment mettre en place des dispositifs de participation dans lesquels le point de vue des salariés et de leurs représentants est réellement pris en compte ? Comment faire évoluer les capacités de production en débloquent les capacités de coopération et, ce faisant, en libérant les capacités d’innovation ? Méthodologues, à vous désormais ! Quelles sont vos propositions ?

¹ Voir *infra* pour plus de détails l'entretien accordé à la Revue par Olivier Favereau et Roger Baudouin, *L'entreprise comme lieu de création collective*.

Bibliographie

Favereau, O. et Roger B. (2015), *Penser l'entreprise, Nouvel Horizon du politique*, Éditions Parole et silence, Coll. Humanités, 120 p.

Gomez, P.-Y. (2013), *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, François Bourin Editeur, 254 p.

Lhuillier, D. (2016), « L'activité, dans et au-delà du monde du travail », in Dujarier M.-A., Gaudart C., Gillet A. & Lénéel P., *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*, Octares éditions, collection Travail et activités humaines, 152 p.

Parlier, P. (2017), Recension de l'ouvrage *L'activité de travail en théories. Regards croisés sur le travail*, in *La Revue des conditions de travail*, n° 6, p. 203-206.

Segrestin, B. et Armand H. (2012), *Refonder l'entreprise*, Éditions du seuil, Coll. La République des idées, 122 p.

Segrestin, B., Baudouin R. et Vernac, S. (2014) (Dir.), *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Sciences Humaines Éditions, 344 p.