



Travaux Interdisciplinaires et Multilingues en Langues Étrangères Appliquées 5  
Travaux Interdisciplinaires et Multilingues en Langues Étrangères Appliquées

Stéphane Leymarie,  
Gérard Sautré &  
Guy Solle (éds)

**Relations de travail  
et organisations:  
plaidoyer(s) pour  
une lecture paradoxale**

Peter Lang



Travaux Interdisciplinaires et Multilingues en Langues Étrangères Appliquées 5  
Travaux Interdisciplinaires et Multilingues en Langues Étrangères Appliquées

Stéphane Leymarie,  
Gérard Sautré &  
Guy Solle (éds)

**Relations de travail  
et organisations:  
plaidoyer(s) pour  
une lecture paradoxale**

Peter Lang

# Préface

Voici un ouvrage collectif qui pose et cherche à répondre à des questions centrales pour la vie de l'entreprise. Ses auteurs essaient d'analyser le lien entre performances financières et performances sociales, entre les outils de gestion les plus sophistiqués et la Gestion des Ressources Humaines, entre profit et éthique. Ces questions centrales pour la vie de l'entreprise connaissent aujourd'hui une acuité particulière, au moment où l'enrichissement de certaines entreprises multinationales côtoie la misère de groupes humains incapables de sortir d'une pauvreté absolue, au moment où la course à la seule création de richesses matérielles fait douter du sens et de l'avenir de l'humanité. Il est donc heureux que des spécialistes de la gestion mais aussi des relations de travail et des relations industrielles, de l'éthique en affaires, débattent de ces questions sans a priori et en ouvrant des pistes nouvelles.

Dans cette préface, je voudrais me limiter à quelques problèmes particulièrement bien mis en lumière par les auteurs.

Premier champ, le lien entre contrôle de gestion et GRH et la pertinence de ce lien pour appréhender le fonctionnement de l'entreprise. Traditionnellement, le contrôle de gestion est pensé et organisé dans une perspective de contrôle et se concentre donc sur l'adéquation des actions aux procédures. Cette pratique traditionnelle a l'inconvénient classique de toute bureaucratie: elle développe des attitudes ritualistes où les exécutants sont plus portés au respect des normes de contrôle qu'à la recherche de comportements innovants. La remarque a déjà été faite, il y a longtemps, à propos de la conception de la bureaucratie de Max Weber. Ce qui est nouveau est que la multiplication des outils du contrôle de gestion renforce cette tendance bureaucratique au moment où il est demandé davantage d'initiatives et d'autonomie à tous les échelons de l'entreprise. On est en plein paradoxe. Les outils de gestion servent davantage à contrôler les comportements qu'à les orienter. Si l'on admet que le modèle taylorien doit être dépassé, si l'on souhaite la fin de l'organisation-machine, alors il faut engager un changement de la représentation essentiellement comptable de l'entreprise et attribuer un autre rôle à la GRH. Celle-ci doit autant aider à des actions innovantes que

chercher à vérifier les écarts aux normes. De même faut-il admettre que le sens de l'action se construit dans les interactions et qu'alors l'idée de contrôle comme conformité doit être complétée par celle d'ouverture à l'innovation et de possibilité d'initiatives laissée aux exécutants pour combler les inévitables lacunes contenues dans les procédures générales.

L'essentiel du travail de la GRH a longtemps consisté en une gestion des individus, de leur place et de leur carrière dans l'entreprise. Les auteurs de ce livre nous disent que l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle devra davantage organiser et piloter un savoir travailler ensemble que gérer des actions individuelles. La GRH devra s'occuper aussi d'une des questions centrales de tout groupe humain et en particulier de l'entreprise, c'est-à-dire la capacité à travailler ensemble. En quoi la GRH peut-elle être une aide à cette coopération, si nécessaire et si difficile à réaliser dans les entreprises? On peut indiquer des actions simples à réaliser, comme valoriser la participation active à des actions de gestion par projet, ou encore analyser les postes de travail non seulement comme des lieux de travail individuel mais comme des nœuds organisationnels. Plus largement, il s'agit de passer d'une vision de l'entreprise comme somme d'individus à une vision que l'on peut qualifier de systémique. Toute action individuelle doit être replacée systématiquement dans le contexte du collectif que constitue l'entreprise qui devra être un lieu d'apprentissage de la coopération. Il s'agit donc finalement de sortir le contrôle de gestion et la GRH d'une vision étroite de leur fonction pour leur donner un rôle de véritable pilotage d'un ensemble humain existant comme système.

Deuxième grand thème abordé dans cet ouvrage, celui des liens entre GRH et valeur de l'entreprise. La valeur d'une entreprise vient-elle principalement du client, du positionnement sur le marché ou bien du travail des salariés? Cette question, qui n'a évidemment pas de réponse claire et ne peut pas en avoir, n'est pas que théorique. Deux positions extrêmes s'affrontent à ce sujet. La première, celle de la valeur endogène, soutient que la valeur est donnée par le coût de production. C'est le temps de travail occupé à fabriquer l'objet qui mesure le prix. L'hypothèse implicite qui est derrière cette position est que la production des biens domine la demande de ces biens. L'autre position, celle de la valeur exogène, dit que la valeur est déterminée par l'utilité dans l'échange, et la demande

apparaît alors dominante. Ces deux positions représentent des extrêmes, mais leur connaissance permet de mieux comprendre les stratégies des entreprises. Doivent-elles s'intéresser prioritairement à la réduction des coûts ou bien se concentrer sur la valeur d'utilité sur le marché? Rechercher à être le moins cher ou à développer une demande? Elles tentent de faire les deux, mais il est important pour elles de les distinguer pour engager des politiques et une gestion correcte de leur valeur.

Dans ce champ, la GRH souffre de n'avoir jamais vraiment pu démontrer sa participation à la valeur de l'entreprise. Pour une vision économiste et gestionnaire étroite de la main d'œuvre, celle-ci constitue un coût salarial dont l'évolution de la valeur ajoutée est toujours difficile à prouver. Tous les dirigeants savent, ce que j'ai pu observer dans toutes mes enquêtes, la difficulté de prouver la rentabilité d'une prestation de meilleure qualité pour une opération donnée. Sur quelle base prouver ce qui est «meilleur»? Au cours d'une de mes enquêtes, un mécanicien d'entretien d'une grosse usine sidérurgique m'a expliqué qu'il avait mis sa démission en balance si la direction ne choisissait pas telle entreprise de maintenance, plus chère que certaines autres, mais beaucoup plus performante à ses yeux. Comme ce mécanicien avait une forte légitimité technique, celle-ci l'avait emporté lors des résultats de l'appel d'offre. L'entreprise de maintenance n'était pas la mieux disante, mais le mécanicien estimait qu'elle était de loin la plus performante.

Depuis quelques années, les travaux détaillant les domaines où l'apport de la GRH semble déterminant et mesurable se sont multipliés. On a vu apparaître le thème de l'apprentissage organisationnel qui montre que la réparation des erreurs détectées dans une organisation ne peut se faire si cette réparation ne rentre pas dans la mémoire de l'organisation. De même, l'affirmation selon laquelle la connaissance détenue par un salarié est un capital économique, affirmation qui semblerait a priori assez banale, a eu un grand retentissement car l'idée dominante était que ce qui n'est pas chiffrable est sans valeur. Dans cette perspective, les connaissances non immédiatement utilisées dans l'entreprise apparaissent sans intérêt, alors que ces connaissances constituent au contraire des répertoires précieux pour l'entreprise. Il en est de même des routines organisationnelles qui sont une de ses forces à condition que leur intérêt

soit compris et utilisé. Une GRH qualifiée d'«innovante» favorise la conception de nouveaux produits.

Il semble que l'on évolue vers une conception de la GRH où il lui est reconnu la capacité d'apporter une valeur ajoutée importante à condition de ne pas la cantonner à des tâches de gestion individuelle des salariés. La GRH pourrait être alors un élément du dynamisme de l'entreprise, dans une vision à long terme de la vie de celle-ci.

Autre thème abordé dans cet ouvrage, le lien toujours difficile entre contraintes économiques et morale, voire éthique. La tension entre le besoin de développement des affaires et la prise en compte de la morale économique, voire citoyenne, semble être reconnue comme un élément de dynamisme de l'ensemble. Le monde des affaires sait que la confiance est un moteur indispensable de la vie économique. Pourtant il agit dans un cadre qui le pousse à ne guère tenir compte de ce que la confiance dans le système économique mondial est en train de s'éroder et que le système lui-même est fortement contesté. On assiste à l'apparition de concepts comme ceux d'éthique des affaires et d'investissement socialement responsable (ISR). Des grands scandales (Enron, Vivendi, etc.) ont donné lieu dernièrement à des rapports publics, voire des législations tant en Grande-Bretagne qu'aux Etats-Unis et qu'en France. Dans le même temps, progresse dans l'opinion la crainte d'une impasse du progrès économique et technique et le sentiment que l'avenir ne peut qu'être beaucoup plus difficile si d'autres règles ne règnent pas sur le monde de l'entreprise et des affaires. Il y a prise de conscience que le monde économique ne peut s'affranchir de règles que l'on qualifiera de morales. Des concepts comme celui d'investissement socialement responsable, la prise en compte de ce que l'environnement est fragile et non renouvelable, font leur chemin dans l'opinion et les entreprises se sentent tenues de ne pas les ignorer. L'idée qu'il faut parvenir à concilier performance financière et performance sociale gagne du terrain. En même temps, on voit bien la difficulté à concilier les deux, à trouver des règles pour le faire. Est-ce dans le monde des affaires lui-même que l'on trouvera des fondements à l'éthique des affaires, ou faut-il un apport exogène et alors quelle peut en être la source? Les codes d'éthique ne sont-ils pas contradictoires avec le fait que l'éthique est une visée et ne se laisse pas enfermer dans des codes et des règles? Peut-il y avoir, dans le

monde des affaires, dialogue sur les valeurs, ou ne faut-il pas s'en remettre au respect de la loi et à son observation stricte?

Ce qui n'élimine pas une réflexion, déjà entamée plus haut et qui est reprise à plusieurs endroits dans cet ouvrage, sur le problème interne à toutes les entreprises et les organisations aujourd'hui, à savoir celui de la coopération. On sait que le terme n'a même pas été employé lors des premières descriptions de l'entreprise. Fayol, dans son livre pionnier sur l'Administration industrielle et générale (1918), n'utilise jamais le terme de coopération. Il parle de coordination et charge un service, qu'il nomme administratif, de la responsabilité de la coordination de l'ensemble. Pour cette génération d'ingénieurs, la coopération entre les hommes et les services ne semblait pas être un problème, il suffisait de les coordonner. Or, l'histoire des entreprises et des organisations a montré que la coopération est sans doute sinon «le problème principal», au moins une des principales difficultés à l'intérieur des organisations. Les théories les plus récentes ont traité de cette question en la plaçant au centre de leurs analyses. Qu'il s'agisse des théories de la rationalité, du pouvoir, de la traduction et de l'acteur en réseau, des conventions, elles traitent plus ou moins directement de ce problème de la coopération. Pendant longtemps, sans doute, a-t-on moralisé le problème: le conflit était considéré comme nuisible, et une «bonne» nature humaine ne pouvait qu'être encline à coopérer. La GRH a souvent eu cette image de lieu de construction de consensus plus ou moins frauduleux. Or, le conflit est une situation naturelle dans tout groupe humain, la question étant de trouver des lieux de traitement du conflit pour créer de la coopération et faire vivre les groupes humains.

Le titre donné à ce livre «relation de travail et organisations: plaidoyer(s) pour une lecture paradoxale» souligne que les évolutions actuelles du monde du travail et des organisations sont de type paradoxal: création de la richesse et en même temps affirmations éthiques, performances économiques à travers les performances sociales, coopération dans l'organisation sans élimination du conflit. Beaucoup d'observateurs ou d'acteurs engagés dans la vie économique auront tendance à rejeter ces paradoxes, affirmant que seules comptent la performance économique et la création de richesses. Ce que ce livre nous apporte est l'affirmation et un essai de démonstration que l'entreprise doit tenir ce para-

doxe faute de quoi elle prend le risque d'un échec économique et d'un rejet par la société. Ce qui est en cause et l'ouvrage le montre bien est la capacité de notre société à trouver un équilibre entre ces paradoxes. Il faut accepter de vivre entre des paradoxes (ceci ne pourrait-il pas être une bonne définition de l'éthique?) et pour cela imaginer des solutions et des voies innovantes. Ce ne serait pas un des moindres apports de ce livre que de nous ouvrir à d'autres solutions que celles que nous acceptons parfois facilement ou avec résignation.

Philippe Bernoux



# Présentation

## Relations de travail et organisations: plaidoyer(s) pour une lecture paradoxale

Stéphane LEYMARIE, Gérard SAUTRÉ et Guy SOLLE

Le présent ouvrage fait suite au congrès organisé en juin 2003 à Metz par l'Association Internationale de Recherche sur le Travail dans le cadre d'une collaboration entre les universités de Metz, du Luxembourg et l'université du Québec à Trois-Rivières. Le plaidoyer multiple pour une lecture paradoxale des relations de travail que nous proposons ici prend appui sur une conception renouvelée de l'organisation, dans laquelle la place centrale de l'acteur/sujet est explicitement reconnue. Cette vision de l'organisation suppose l'acceptation d'une autonomie des acteurs dans leur situation de travail, puis la régulation et l'articulation de cette autonomie en sa qualité de vecteur d'innovation, de créativité et d'activité organisationnelle.

L'intelligence des situations, devenant primordiale dans la représentation de la dynamique organisationnelle, nous conduit à mettre en exergue la dimension sociale de l'organisation. En outre, les problématiques managériales et de pilotage de l'organisation s'expriment fondamentalement en termes de réponses aux attentes exprimées par les différents partenaires (*stakeholders*), expression qui concrétise les phénomènes de gouvernance partenariale. Dans ce cadre, on relève, aujourd'hui plus qu'hier, des exigences d'ordre éthique que l'organisation, vue comme une articulation de jeux d'acteurs, ne peut plus ignorer.

L'approche peut paraître paradoxale car nous associons:

- Le souci de créer de la richesse tout en acceptant ou en encourageant des démarches éthiques;
- la performance sociale, *via* les relations sociales et la performance économique;

- une approche organisationnelle et sociétale qui adopte comme grille de lecture la coopération (voire le conflit) et non le seul profit.

C'est la prise en compte de ces «paradoxes» qui nous conduit à revisiter les relations de travail dans l'entreprise. Selon nous, les sciences de gestion, en tant que sciences de l'action, s'inscrivent inéluctablement dans une double démarche qui associe à la fois recherche de création de valeur et démarche éthique. Cette dialogique entre éthique et valeur, loin de nous apparaître comme contradictoire, offre une grille de lecture susceptible de réconcilier les intérêts divers, souvent opposés, des parties prenantes et de l'organisation. C'est dans cette posture que l'action collective trouve les conditions d'un renouveau au travers de coopérations dont la dynamique et les ajustements sont toujours à reconstruire.

*In fine*, la performance de l'organisation ne repose pas seulement sur des approches et pratiques court-termistes mais sur une pérennité qui dépend d'une articulation entre les dimensions sociales, sociétales et financières, comme le développe **Guy Solle**, Professeur de Sciences de Gestion à l'université de Nice-Sophia Antipolis, dans la partie introductive.

Dans la première partie «*Ethique et coopération: vers un lien impératif?*», **Jacqueline Dionne-Proulx**, Professeure de Relations de travail à la Télé-université du Québec, traite de l'importance de l'éthique comme facteur de gouvernement d'entreprise puis, en premiers éléments de réponse, **Marc Jean**, Professeur en Ethique professionnelle à l'université du Québec à Chicoutimi et **Stéphane Leymarie**, Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'université Paul Verlaine de Metz, posent la question de l'émergence de questions éthiques dans les pratiques professionnelles. En fait, ils nous aident à dire, non seulement ce qu'est l'éthique professionnelle mais aussi comment elle influence les pratiques managériales.

Dans la deuxième partie, «*Elargissement du concept de valeur, vers un nouveau cadre de référence pour les relations de travail?*», **Christophe Schmitt**, Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'ENSAIA/INPL de Nancy, **Stéphane Leymarie** et **Mohamed Bayad**, Professeur de Sciences de Gestion à l'université de Nancy 2, posent la question des perspectives liées à une gestion de la relation entre GRH et modèles de la valeur. Dans une lecture plus financière, **Héry Razafitombo**, Maître de

conférences en Sciences de Gestion à l'université Paul Verlaine de Metz, souhaite repositionner et articuler la gestion des placements éthiques et les relations de travail.

Dans la troisième partie, «*Pour une lecture renouvelée des relations de travail*», **Dorota Leszczynska**, Doctorante en Sciences de Gestion à l'université de Nice-Sophia Antipolis propose de repenser le management des relations de travail; **Renaud Paquet** et **Jean-François Tremblay**, Professeurs en Relations Industrielles à l'université du Québec en Outaouais, interrogent les nouvelles pratiques en négociation collective afin de comprendre s'il s'agit de nouveaux modes de régulation ou simplement de nouvelles modes.

En conclusion, **Gérard Sautré**, Maître de conférences en Sociologie des Organisations à l'université Paul Verlaine de Metz, effectue une analyse de la gestion des conflits et de la construction de modèles de négociation impliquant l'ensemble des acteurs dans une perspective de coopération. Utopie ou réalité?