



Jean Pralong

La GRH sait-elle penser le travail réel ?

Le travail est la raison d'être de la GRH. Pourtant, la thématique du travail est rare dans les discours, les pratiques et les modèles de GRH.

Parler de « sécurité au travail » ou du « futur du travail », ce n'est pas adresser le travail réel. Comment les professionnels de la fonction RH se saisissent-ils de ce sujet ? Quelle place lui accordent-ils ? Pour révéler les grilles de lecture, le plus heuristique est souvent la mise en situation¹. Un cas analysant les performances d'une caissière a été soumis à des responsables RH. Ce poste est modeste, mais il concentre des exigences contradictoires : rapidité, amabilité, vigilance et rentabilité. Il révèle l'écart grandissant entre les normes de gestion et la réalité du travail. Les RRH ont été invités à analyser les performances de la caissière, notamment au regard de standards prescrits par l'organisation. Ce texte en présente les principaux résultats. Les analyses des responsables RH révèlent une lecture psychologisante, comportementaliste, appuyée sur

Jean Pralong est enseignant-chercheur en gestion des ressources humaines, EM Normandie

1- Bénédicte Vidaillet, « *Jouer, ce n'est pas travailler* » et autres stéréotypes en management : une expérience pédagogique, Gérer et comprendre n°107, 2012





des concepts individuels comme la motivation, les compétences ou les aptitudes – mais sans jamais considérant le travail lui-même. Ce texte propose d’interroger ce que ces grilles de lecture donnent à voir, ce qu’elles empêchent de penser et ce qu’elles révèlent, en creux, de l’anthropologie implicite de la GRH.

1. Un paradigme méthodologique : l’analyse des performances d’une caissière

Les participants ont été invités, individuellement ou en petits groupes, à analyser un tableau présentant les performances chiffrées d’une caissière de supermarché. Chaque indicateur est comparé à une valeur dite « standard ». Le tableau indique, par exemple, que la caissière scanne entre 18 et 30 articles par minute (alors que le standard est de 25) et qu’elle consacre entre 2 et 4 minutes à chaque client (alors que le standard est de 2 minutes 30). La consigne précisait : « *Vous êtes le responsable RH du magasin. Le directeur a fait appel à vous et vous demande votre analyse et vos recommandations.* »

Ce dispositif introduit, sans la nommer, la différence classique entre le travail prescrit (les données standard) et le travail réel (les performances de la caissière). La consigne (« une analyse en tant que responsable RH ») convoque la posture, les grilles de lecture et les logiques des praticiens. La consigne rappelle enfin que le responsable RH agit sous l’autorité et les mandats d’un directeur. La caissière occupe un emploi de service typique, au carrefour entre la relation, les techniques et les enjeux de performance. Le travail des caissières est quotidien, banal et peu valorisé, ce qui en fait un terrain emblématique pour interroger ce que l’on voit ou pas du travail réel. La caissière incarne un archétype de travailleuse de première ligne, exposée à la pression, à la surveillance, à la standardisation, et parfois à la précarité. Les résultats présentés dans ce texte proviennent d’un échantillon de 38 responsables RH généralistes, tous diplômés d’un master et tous détenteurs d’au moins 10 années d’expérience dans le domaine.



2. Des réponses consensuelles

Tous les répondants ont évidemment constaté les décalages entre les résultats de la caissière et les standards. Trois causes de ces décalages ont été identifiées. La première concerne les motivations de la caissière : « *Il est évident que la caissière ne parvient pas à atteindre les standards de performance fixés par l'entreprise. Ce décalage montre un manque de motivation et d'implication de sa part. Une caissière motivée et impliquée dans son travail chercherait constamment à améliorer ses performances, à optimiser ses gestes et à réduire le temps d'attente des clients.* »

Pourquoi la caissière n'est-elle pas motivée ? Parce que son travail est peu intéressant et trop routinier : « Un manque de motivation personnelle dû à une absence de stimulation dans son environnement de travail ». Viennent ensuite des analyses mettant en cause les compétences de la caissière. « *Scanner entre 18 et 30 articles par minute, alors que le standard est de 25, suggère qu'elle pourrait ne pas maîtriser pleinement les outils et les techniques nécessaires pour être efficace. De même, le temps qu'elle consacre à chaque client, entre 2 et 4 minutes, indique qu'elle pourrait rencontrer des difficultés à gérer certaines situations ou à utiliser les systèmes de caisse de manière optimale.* »

Enfin, des participants analysent les aptitudes de la caissière : « *La rapidité et la précision avec lesquelles une caissière manipule les articles et utilise les équipements de scan sont des indicateurs de ses aptitudes physiques* ». D'autres déficits d'aptitudes sont identifiés : « *Les performances de la caissière pourraient être influencées par ses aptitudes à la communication. En effet, une interaction fluide et efficace avec les clients est essentielle pour maintenir un rythme de travail soutenu. Si la caissière rencontre des difficultés à communiquer clairement ou à gérer les attentes des clients, cela peut allonger le temps passé avec chaque personne et affecter sa productivité globale* ».

Ce dispositif introduit, sans la nommer, la différence classique entre le travail prescrit (les données standard) et le travail réel (les performances de la caissière).



Les recommandations proposées piochent dans les activités traditionnelles de la GRH et dans leurs processus. Pour développer la motivation, agir sur les rémunérations avec « *des primes de performance individuelles* » est recommandé. Pour développer les compétences, il faut mobiliser le plan de formation. Les aptitudes semblent moins développables que les compétences, mais « *des simulations de situations professionnelles pourraient également l'aider* ». En outre, « *l'observation de collègues plus expérimentés et des retours constructifs sur ses performances pourraient lui permettre d'identifier ses points faibles et de s'améliorer progressivement* ». Les managers ne sont pas oubliés : il leur est recommandé de mener « *des audits réguliers des processus de caisse et des observations directes du travail de la caissière pour détecter rapidement les déviations par rapport aux standards et prendre des mesures correctives* ».

3. L'anthropologie de la GRH

Les propositions des participants révèlent un socle de représentations sur l'humain au travail qui semblent très convergentes.

Un comportementalisme simpliste

Cette anthropologie s'intéresse aux comportements, non comme une fin mais comme une méthode. Les comportements sont observables et possiblement objectivables : ils sont donc facilement quantifiables pour comparer, classer ou orienter les individus. Les comportements sont l'expression visible des aptitudes, assimilées ici à des capacités de raisonnement, des compétences, qui décrivent les ressources acquises dans la limite des aptitudes ; et, enfin, les motivations, qui décrivent les intérêts capables de mettre les individus en action. Les différences interindividuelles d'aptitudes, de compétences et de motivations déterminent les différences de performance à un même poste. L'entreprise doit donc aider ses salariés à s'adapter aux postes qu'ils occupent. Cependant, l'organisation du travail est



définie par des choix stratégiques (marketing et industriels notamment) orientés vers des objectifs concurrentiels. Elle est donc peu flexible et peu individualisable.

La neutralité recherchée par la mesure objective des comportements n'empêche pas l'existence d'une hiérarchie symbolique parmi les emplois. Les plus prestigieux demandent des productions intellectuelles stimulantes. L'emploi de caisse, au contraire, est faiblement qualifié, ce qui le classe parmi les moins motivants intrinsèquement. Cette représentation valorisée du poste en général active des préjugés sur les aptitudes, les compétences et les motivations de la caissière en particulier. Un tel poste ne pourrait échoir qu'à des personnes ayant connu l'échec scolaire, donc présentant des difficultés à comprendre, à faire face aux technologies ou même à interagir avec autrui. Faute de stimulations intrinsèques, ne prenant sens que par le salaire, un tel travail ne peut être qu'une contrainte ; la caissière ne peut que chercher à tempérer ses efforts. Lorsque les leviers de motivation intrinsèques sont rares, le contrôle est encore plus nécessaire. Les mesures des performances sont un moyen « soft » de surveillance².

Les capacités relationnelles de la caissière sont attribuées à des aptitudes (structurelles, stables, innées) plutôt qu'à des compétences (instables, acquises). Sa personnalité n'est pas non plus évoquée, de même que son « talent ». Sans doute ces sujets sont-ils réservés aux cadres et aux managers ; le grand degré de liberté qui leur est accordé justifie une conceptualisation plus sophistiquée de leurs comportements. La caissière est définie avant tout comme un actif, c'est-à-dire par le capital humain qu'elle peut apporter en contrepartie de sa rémunération. Cet échange, pour être équitable, doit être le plus rationnel et le plus transactionnel possible.

La caissière est définie avant tout comme un actif, c'est-à-dire par le capital humain qu'elle peut apporter en contrepartie de sa rémunération. Cet échange, pour être équitable, doit être le plus rationnel et le plus transactionnel possible.

2- David Courpasson, « *Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies* », *Organization Studies*, 21/1, 2000



Le travail réel, un impensé

Le travail n'apparaît jamais directement dans les grilles de lecture des praticiens RH. Il est représenté par des ressources (aptitudes, compétences et motivations) et par des résultats (indicateurs de performance) à la façon des modèles macroéconomiques qui déterminent l'impact de l'investissement en capital humain sur la création de valeur pour les entreprises. Entre les deux, le travail réel semble impensé. Les participants n'ont jamais questionné les réalités organisationnelles, physiques ou cliniques du travail de la caissière. Personne ne s'interroge sur ce que sont les temps ou les volumes d'articles « standard » : s'agit-il de moyennes ou d'objectifs ? Sont-ils empiriques, observés ou arbitraires ? Avec quelle échelle de grandeur apprécier ces écarts ? L'énoncé ne mentionnait pas de problème à résoudre ; mais les analyses des répondants ont toutes considéré les décalages comme un défaut à résorber. L'organisation du travail et ses métriques ne sont jamais questionnées. L'hétérogénéité des clients, qui est sans doute à l'origine des écarts relevés, n'est jamais avancée. Personne, enfin, n'avance l'idée que les écarts avec les standards pourraient révéler comment la caissière gère finement son temps et l'alloue différemment selon les besoins. Ce qui est vu par les praticiens RH comme des défauts à traiter et des déficits à combler, témoigne, en réalité, de l'implication, de la réflexivité et du souci du travail bien fait mobilisés par la caissière. Les praticiens RH participants n'ont pas été capables de produire une telle analyse ; cette incapacité suggère que les grilles de lecture qu'ils possèdent ne sont pas capables d'adresser le travail réel.

Le travail, un impensable ?

Motivation, aptitudes et compétences ne sont pas des notions aisées à saisir. Chacune est au carrefour entre sens commun, pratiques professionnelles hétérogènes appartenant à des champs divers et modèles théoriques multiples développés dans plusieurs sciences. Mais leur consensus,





depuis les années 1980, salue leur capacité à proposer des grilles de lecture individualisantes en remplacement des catégories collectives. La GRH propose évidemment une lecture néolibérale et transactionnelle du travail. Elle individualise et psychologise des dysfonctionnements dont les causes réelles sont à chercher dans l'analyse du travail réel. Elle pointe des responsabilités et des déterminismes individuels, sans questionner l'organisation du travail ou les systèmes de pouvoir en place. Rien, en cela, de vraiment nouveau³. Les outils qu'utilisent les praticiens tiennent le travail à distance. Mais, plus encore, ils véhiculent une épistémologie incompatible avec une analyse sensible du travail réel. Motivation, aptitudes et compétences sont des métaphores de stocks : elles personnifient les individus comme des volumes de ressources disponibles. Ces stocks s'acquièrent, se développent ou se perdent. Le travail réel ne peut pas se saisir selon une métaphore de stock. Il est un flux d'activités enchaînées, fait certes d'application de connaissances, mais aussi d'inventions, de créativité et de détournements. Les stocks de motivations, d'aptitudes et de compétences produisent des performances individuelles. La métaphore est celle du travailleur isolé. Le travail réel est un flux d'échanges, un dialogue avec soi-même ou avec les autres, parfois une dispute⁴. Les échanges entre l'individu et l'organisation de travail ne sont pas une adaptation, mais une négociation. Non une négociation entre ses motivations et ses efforts, mais entre l'idéal du travail bien fait et la possibilité qu'il advienne.

L'organisation du travail et ses métriques ne sont jamais questionnées. L'hétérogénéité des clients, qui est sans doute à l'origine des écarts relevés, n'est jamais avancée. Personne, enfin, n'avance l'idée que les écarts avec les standards pourraient révéler comment la caissière gère finement son temps et l'alloue différemment selon les besoins.

Ce que révèle cet exercice, ce n'est pas seulement la distance entre les standards et les performances, mais la mise à distance du travail réel dans les pratiques RH. Le travail n'est jamais décrit pour ce qu'il est : une activité vivante, située, engagée, tissée de tensions, d'arbitrages, de compromis. Il est transformé en indicateurs, en écarts, en

3- Michel Foucault, « *La naissance de la biopolitique* ». Cours au collège de France (1978-1979)

4- Yves Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010





déficits. Ce n'est pas une maladresse : c'est une posture épistémologique. En s'appuyant sur des grilles individualisantes et objectivantes, la GRH évite le travail réel – parce qu'elle n'a ni les outils, ni les intentions pour l'aborder. Ce texte n'invite donc pas à simplement améliorer les outils. Il propose de reconnaître ce point aveugle, et d'y voir un enjeu syndical, politique et théorique majeur : redonner au travail sa place centrale dans l'analyse des organisations. Et remettre l'activité réelle, avec ses dilemmes, ses gestes et ses engagements, au cœur des débats sur la gestion et la reconnaissance des salariés.

