

## TRIBUNE

### Travail : transformons les entreprises sur la base du réel, pas de concepts

Les entreprises doivent se réarmer non pas au seul plan technologique mais aussi au plan de la connaissance du travail réel qui devient un élément essentiel de la bonne gestion.



Les entreprises doivent se réarmer, au plan non seulement technologique mais aussi de la connaissance du travail réel. (Shutterstock)

Publié le 20 oct. 2023 à 6:45 Mis à jour le 20 oct. 2023 à 6:55

Par **Ibrahima Fall**, président du cabinet Hommes & Décisions et du Think & Do Tank Institut du Travail Réel ainsi que auteur de l'essai L'Entreprise contre la connaissance du travail réel ? (L'Harmattan). Et **Anne-Laure Boncori**, enseignant-chercheur à l'Insec Grande Ecole, vice-présidente de l'Institut du Travail Réel.

Le travail va mal et les rapports et autres études sur le sujet ne manquent pas. Il faut le « soigner ». Ainsi depuis plusieurs mois, le travail est devenu un sujet central dans le débat public comme dans les milieux autorisés. Chacun y va de son remède miracle.

Les grandes tirades sont de sortie, le concours Lépine de celui qui magnifiera le plus le travail bat son plein : nous ne sommes plus très loin de la promesse d'un nouveau « nouveau monde » du travail, comme ce fut le cas au pic de la crise du Covid.

En avril dernier, le président de la République proposait de bâtir un « pacte de la vie au travail », à la suite des Assises du travail. S'il s'agit d'une avancée symbolique qui marque une prise de conscience de la nécessité de rebâtir des liens de confiance pour un travail qui permette de mieux vivre, reconnaissons que cela ne sera pas suffisant.

Comme l'avait analysé Michel Crozier, en 1964, en réaction au livre « Pour une réforme de l'entreprise » de François Bloch-Lainé (alors directeur de la Caisse des Dépôts), qui proposait - entre autres - des

réformes juridiques pour soutenir la « réforme » de l'entreprise, « l'expérience de la société française montre, au contraire, que dans bien des domaines, en cristallisant des positions théoriques, [le droit] contribue au développement de pouvoirs parallèles irresponsables et entrave les communications plus qu'il ne les facilite ».

Le sociologue souhaitait qu'après avoir disputé des buts à atteindre, on s'attache plus systématiquement à l'étude des moyens et de leurs conséquences possibles, sans se limiter à cette arme bien trop lourde que constitue le droit. Un demi-siècle plus tard, nous n'avons pas toujours tiré les conséquences de ces sages paroles.

La récurrence des problèmes semble toujours nous entraîner vers des réponses techniques et prescriptives, comme le droit ou tout autre technique que nous chargeons d'une portée magique pour traiter des problèmes organiques.

Or l'organique, qui recouvre l'essentiel du réel, ne s'épuise pas face aux injonctions techniques : il leur échappe tôt ou tard.

### **Travail prescrit**

Face aux enjeux auxquels les entreprises doivent faire face - intelligence artificielle , préservation de la santé des collaborateurs, performance soutenable... -, il ne suffit pas juste de « gérer le changement » mais de transformer les modes de fonctionnement par le truchement d'une prise en compte du travail réel ».

Les ergonomes de langue française nous ont appris l'irréductibilité du travail réel au travail prescrit, alors que nous avons construit la quasi-totalité de nos doctrines managériales à partir du travail prescrit (le travail tel qu'il est formellement pensé par ceux qui l'organisent).

Mais nous finissons par ignorer tout ou presque du travail et de ses dynamiques. Curieuse et fatale ignorance lorsque c'est dans le « jeu » entre le travail prescrit et le travail réel que se glisse le « je » travailleur, la créativité, le dépassement de soi, la joie et donc la performance durable.

### **Et le travail réel à hauteur d'Homme ?**

Face à des enjeux titanesques comme la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) ou l'encastrement de l'intelligence artificielle à bon escient, ce qu'on peut appeler le gosplan managérial, c'est-à-dire des pratiques de management et de transformation pensées ex-nihilo par des experts-managers, est inopérant voire nocif.

En effet, c'est dans la reconnaissance du travail réel - comme levier de création de valeur qui ne laisse pas le travailleur au bord de la route - que se glisse notre capacité à transformer les organisations. Une telle reconnaissance du travail réel implique de questionner l'épistémè de nos entreprises qui a fait de la procédure et de la réponse technique - promues par des « sachants » - l'alpha et l'oméga de la performance.

Le changement de perspective doit être complet ! Les défis qui sont les nôtres ne sont pas des problèmes à résoudre mais des incitations fortes à repenser l'action collective - efficace dans le temps et dans l'espace - comme conséquence d'un « environnement capacitant » et d'un travail réellement humain.

### **Faire dialoguer plusieurs disciplines**

Les entreprises doivent donc se réarmer, au plan non seulement technologique mais aussi de la connaissance du travail réel. Une telle connaissance - à la confluence du monde objectif, du monde social et du monde subjectif - devient volens nolens un élément essentiel de la bonne gestion.

Cependant, aucune discipline (académique) seule ne peut saisir une telle complexité. L'exigence d'une « diplomatie des disciplines » pour ajuster les perspectives n'a jamais été aussi prégnante. Une telle diplomatie correspond à la capacité, pour les dirigeants et les managers, de faire dialoguer plusieurs disciplines comme la psychologie sociale, l'ergonomie, la clinique du travail, celles des sciences de gestion, pour transformer avec justesse nos organisations à partir du réel.

La capacité à orchestrer ce type de diplomatie au service d'une performance soutenable devient un avantage concurrentiel fondamental pour nos entreprises. Il est temps de s'y intéresser et ainsi aller au-delà du simple constat que le travail va mal.

Accompagner les entreprises sur cette voie doit être au centre des préoccupations des pouvoirs publics, des professionnels de l'intervention en entreprise, etc. Il ne s'agit ni de se situer au niveau des politiques publiques ni dans le registre des modes de management du moment mais dans le concret du travail réel pour armer nos entreprises d'un savoir robuste, actionnable pour une performance soutenable et productrice de santé.

Nos envolées lyriques et injonctions sur la transformation des entreprises sont stériles. Seul le travail réel « parle ». C'est l'unique façon de prendre soin de la performance.

**Ibrahima Fall et Anne-Laure Boncori**