

# REDONNER UN SENS AU TRAVAIL

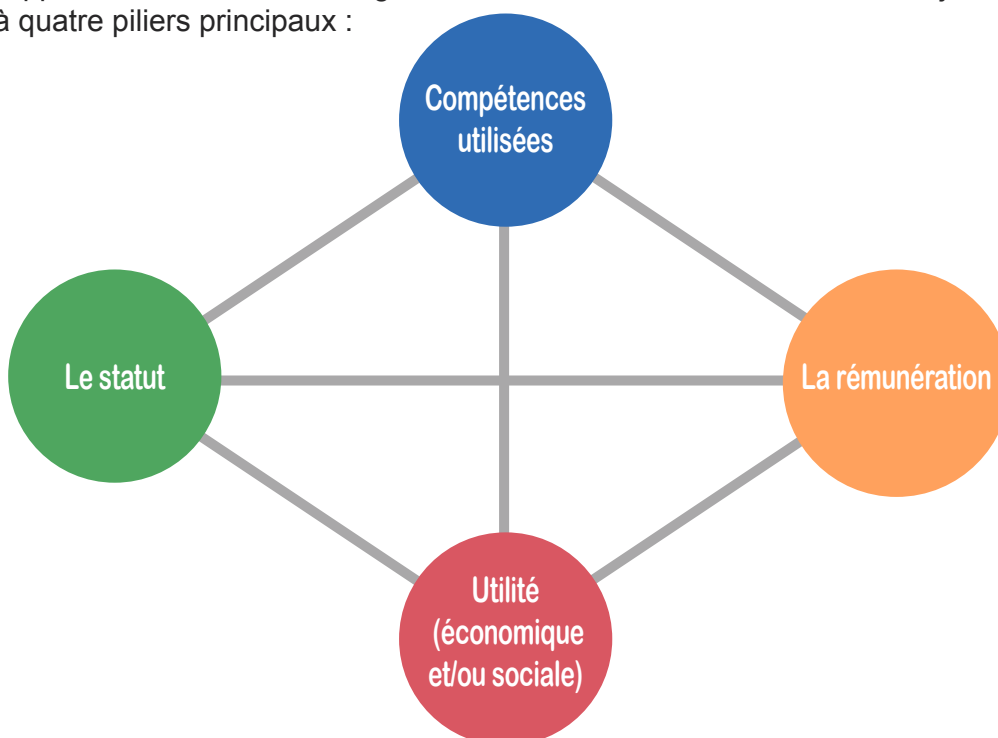
## Entre autonomie des personnes et efficacité des organisations

La diversité des formes de travail et des comportements qui lui sont associés représente un foisonnement de valeurs et de références qu'il serait présomptueux de vouloir rassembler en une seule définition. Elle me paraît pourtant pouvoir se référer à deux notions distinctes et pourtant étroitement imbriquées dans l'instinct vital de tout homme : l'accomplissement personnel et l'implication collective. Selon Hegel, à partir de sa parabole du maître et de l'esclave, le travail forme et éduque, transforme le monde et le civilise, dans un même mouvement.



C'est précisément l'évolution des civilisations qui a modelé les différentes formes de travail jusqu'à aujourd'hui, engendrant d'ailleurs parfois des confusions, dont une, entre emploi et travail, qu'il convient de lever d'emblée. Le langage associé au terme d'emploi est d'ailleurs révélateur : on est à la « recherche » d'un emploi, on en trouve un, on le garde, on le perd, comme un bien précieux ou une pépite. L'emploi est un état, une situation, un stock, alors que le travail est un flux, une action ou une activité. Être en plein emploi ne signifie pas être en plein travail...

La diversité des cadres ou des creusets dans lesquels s'exerce le travail lui donne également des colorations très contrastées ; selon que l'on est dans la fonction publique, artisan ou travailleur indépendant, cadre ou ouvrier dans l'entreprise, ses caractéristiques prendront des formes apparemment assez hétérogènes. Pourtant son contenu se réfère toujours plus ou moins à quatre piliers principaux :



C'est de l'équilibre entre ces quatre notions et de leur coexistence que dépend la cohérence perçue tant du côté de l'individu que de l'entreprise. Mais il n'en a pas toujours été ainsi. Chez les Romains, le statut du citoyen n'avait rien à voir avec l'utilité économique, la régulation étant assurée par l'esclavage.

L'apparition de la bourgeoisie a correspondu au lien entre l'utilité économique et la rémunération, mais c'est la révolution industrielle qui a progressivement lié la diversification des compétences à l'utilité économique (productivité) au détriment relatif de la rémunération (confiscation de la plus-value, loi d'airain des salaires de Frédéric Lassale) et émergence d'un statut d'opposition (la classe ouvrière).

## Où en sommes nous aujourd'hui dans l'entreprise ?

Ces quatre facteurs subissent des pressions de l'environnement local ou international, économique, social ou culturel, technique ou réglementaire, qui en modifient sans cesse l'impact sur l'entreprise et ses salariés. Les réactions de l'une et des autres amplifient ou réduisent l'autonomie des uns et l'efficacité de l'autre...

- **Les compétences utilisées** : elles sont de plus en plus pointues et de plus en plus vite obsolètes. D'où un sentiment d'inconfort à propos d'un « bagage » qui ne suffira pas pour faire tout le « voyage ». Un sentiment de course-poursuite pour rester à niveau, mais de plus en plus de difficultés pour prendre de l'avance. On sacrifie du coup le long terme au profit de l'urgence dans un mouvement de « rattrapage incessant ». La réaction organisationnelle de l'entreprise est généralement court-termiste, notamment dans la formation de plus en plus adaptée aux postes de travail immédiat, sans vision sur l'évolution à long terme des compétences nécessaires. Cette attitude est d'ailleurs en contradiction avec les obligations liées à la GPEC, qui devient souvent un « exercice de style » sans effet opérationnel. Le pressing sur la productivité ne se relâche pas, réduisant le sentiment de liberté d'action d'un certain nombre de salariés.
- **Le statut** devient de plus en plus « précaire ». Faux sentiment de sécurité avec le CDI, moins protecteur en fin de compte que le CDD. Or la recherche d'une position sociale reste fondamentale et n'est plus assurée, d'où les traumatismes liés au chômage, quels que soient les « filets » amortisseurs que l'on peut mettre en place. Le changement de statut reste anxiogène, alors que la visibilité sociale se trouble. Dans quel monde vit-on ! Sentiment que la société se déshumanise et devient aveugle à la personne. Les entreprises qui font le calcul de rendre la ressource humaine variable d'ajustement de l'efficacité de l'organisation mettent naturellement à mal, par là-même, la « considération » qu'ils portent à la personne humaine.
- **L'utilité économique** est fragilisée par deux facteurs. D'une part, la *complexité croissante des processus de décision et d'action* parcellisent la responsabilité des acteurs, et même la relation client-fournisseur devient un chaînon parmi d'autres sans donner une vue d'ensemble. D'autre part, *l'accélération de l'expression des besoins* conduit l'entreprise à évoluer plus vite et à changer de produits, d'organisation ou de stratégie à des rythmes de plus en plus rapides. Sa réponse à l'accélération de son environnement est souvent marquée par la peur du changement, d'où le renforcement des « process » des actions de reporting, brimant les capacités d'initiative et le sentiment d'accomplissement personnel. La personne se considérant comme utile un jour est traitée de poids mort le lendemain...
- **La rémunération** devient alors le symbole de l'appartenance à l'entreprise. L'antienne de la perte généralisée de pouvoir d'achat, même si elle n'est pas démontrée, vient peser sur

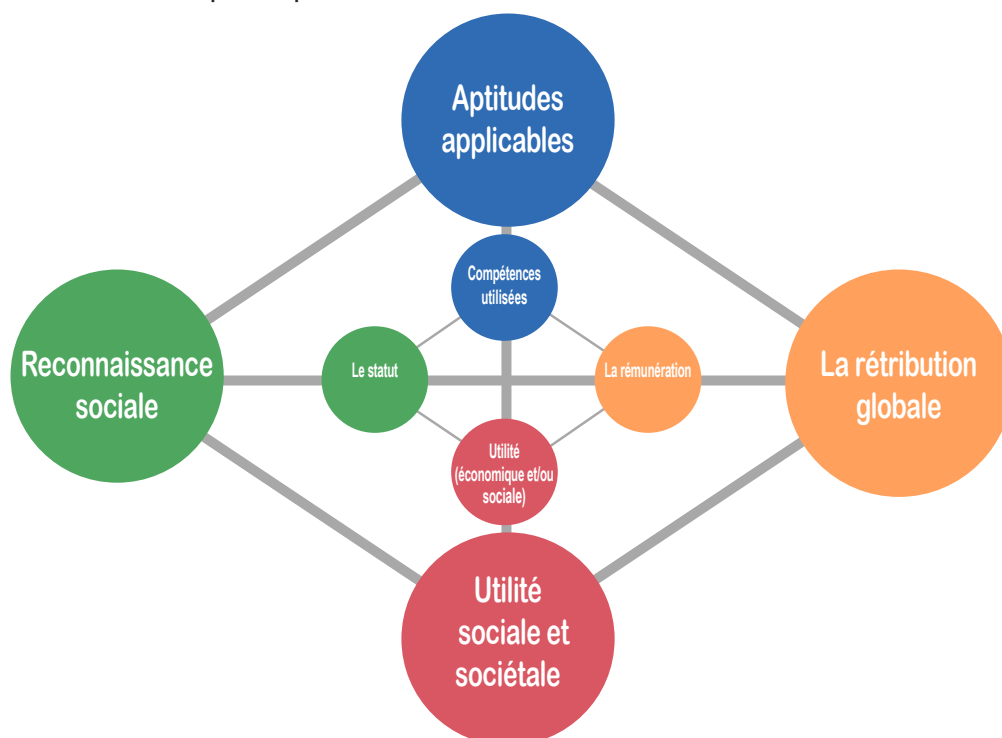
l'analyse que l'on peut faire de l'évolution des revenus. En remettre en cause le niveau ou l'évolution engendre des « harmoniques » hors de proportion avec la réalité économique, mais l'amplification psychologique est à prendre en compte. Du coup, l'entreprise développant la variabilité de la rémunération, ou son individualisation par exemple, est perçue comme émettant un signe d'insécurité plutôt que de « challenge positif ». Les syndicats ne s'y trompent pas, et les négociations annuelles sur les salaires deviennent des occasions d'affrontement social plutôt que de partage de la valeur ajoutée...

Ainsi, dans chacun des quatre domaines évoqués, la pression de l'environnement et les réponses de l'entreprise à ces pressions génèrent un sentiment de réduction de la liberté d'agir et d'un accroissement de contraintes subies plutôt que comprises. Trois réactions se font alors naturellement jour : la démotivation, le stress ou l'exil. Pour ceux qui ne voient dans l'entreprise que tel ou tel aspect « utilitaire » (« gagner » sa vie) sans investissement affectif, la démotivation à l'égard de tout ce qui n'est pas la rémunération est la conséquence logique de la situation. Pour ceux qui voient au contraire dans leur rôle dans l'entreprise une dimension sociale, la perte de repères devient une véritable souffrance morale, pouvant aller jusqu'aux malheureuses extrémités que l'on sait.

### Comment peut-on s'en sortir ?

Certainement pas en essayant d'insuffler de la « motivation » dans un milieu social qui a désormais généré des anticorps puissants à force d'avaler des injonctions paradoxales. Ce n'est pas parce que l'entreprise s'offusque de la perte de tonus de ses salariés qu'elle doit la dissocier de son propre comportement lorsqu'elle prône la flexibilité de la main d'œuvre. Quant à la souffrance au travail, sa disparition n'est pas de la seule responsabilité de la médecine en général, et de la médecine du travail en particulier...

Il faudrait d'abord renommer les caractéristiques du travail, en les resituant dans une dimension personnelle d'accomplissement de la personne et dans une dimension collective dans un continuum socioculturel. Dès lors le mot « travail » s'apparente davantage à l'« activité » qu'au *tripalium* latin et à la contribution à la vie sociale plus qu'au « tribut » imposé par la collectivité. Les quatre piliers de l'avenir deviennent alors :



- **Les aptitudes applicables.** Ce n'est pas parce que l'on n'a pas exercé un certain nombre d'activités que l'on n'est pas capable de les exercer. La conduite au rétroviseur, la peur de la nouveauté ou du risque conduisent à la répétition du passé, ce qui a un effet d'enfoncement et de régression et non pas d'entraînement. Le « contrat de travail » est axé sur le présent et l'avenir immédiat, et non sur les potentialités du poste. Inciter les personnes à identifier ce dont ils sont capables devient une attitude qui ouvre sur un champ de perspectives individuelles (formation, réorientation de carrière, parcours professionnalisants) et/ou en lien avec l'évolution de la stratégie de l'entreprise.
- **L'utilité sociale et sociétale** : il est frappant de constater à quel point les salariés sont sensibles à la qualité sociale des services et des produits de leur entreprise. Mais on ne leur en parle souvent qu'en creux (non respect des délais, risque du mécontentement du client, défaut, perte de qualité...). Or la fierté des collaborateurs est un ressort puissant de l'appartenance à l'entreprise. Plus la complexité des process de fabrication ou de prestations se développe, plus il est essentiel de communiquer sur les liens entre les acteurs, sur les maillons faibles et sur la cohérence nécessaire pour parvenir à une efficacité économique et sociale. L'identification d'une éthique de l'entreprise, en ligne avec les valeurs individuelles, d'une morale collective cohérente avec la morale individuelle constitue un socle indispensable à une réconciliation entre l'entreprise, ses salariés et la société toute entière.
- **La reconnaissance sociale**, notion élargie par rapport à celle du statut, puisqu'elle peut se manifester par des signes multiples « appartenance au club, rencontres, communautés de pensée et d'action ». On voit par exemple les effets bénéfiques de la Valorisation des acquis de l'Expérience non seulement sur l'employabilité des personnes, mais également sur leur assertivité sociale. Les nouvelles formes d'expression de l'appartenance à la société, comme les réseaux sociaux rendent peut-être désuets certains aspects de cette reconnaissance, médailles et hochets, mais ouvrent des pistes stimulantes dans ce domaine.
- **La rétribution globale** : ramener la « rétribution de la contribution » au seul salaire dénote une démarche particulièrement convenue des relations sociales dans l'entreprise. Il s'agit à nos yeux plus d'un équilibre de la médiocrité qu'une véritable avancée sociale. Certes, tout le monde s'y retrouve, les partenaires sociaux pour lesquels la revendication salariale est un gage de popularité, et les entreprises, qui y voient un abcès de fixation salutaire puisqu'il évite de négocier sur des sujets autrement plus impliquants ( participation aux résultats, autre affectation de la valeur ajoutée, etc...) De ce fait, les formes de rémunération différée (intéressement, participation, actionnariat salarié) qui n'avancent en France qu'à coups de butoir législatifs et réglementaires, sont considérés au mieux comme des adjuvants commodes, au pire comme des contraintes supplémentaires. On passe là à côté d'une réflexion pourtant féconde sur de nouvelles formes de rétribution, monétaire ou non, mais qui marquent la reconnaissance de la relation globale - au-delà du contrat - qui unit l'entreprise à celui qui lui donne son temps et son talent...

Revisiter ces notions à partir du passé demande un effort soutenu, ralenti par les pesanteurs sociales et comportementales acquises au cours des siècles sur un sujet aussi sensible. Mais peut-être disposons nous aujourd'hui d'une opportunité exceptionnelle. En effet, l'irruption de l'économie numérique dans tous les domaines de la vie nous invite à une remise en perspective de nos méthodes de travail et de nos comportements. N'est-ce pas, pour l'entreprise et ses acteurs, l'occasion de s'emparer des potentialités du monde à venir plutôt que de se chamailler sur les dépouilles du passé, d'abandonner la crainte pour l'espoir et le contrat pour la promesse.