

## PENSER UNE AUTRE IDÉE DU TRAVAIL ET UNE AUTRE IDÉE DE L'ENTREPRISE.

« Nous ne sommes pas seulement dans une époque de changement, nous sommes surtout dans un changement d'époque » Edgar Morin.

### Sous l'or des « lumières », le trésor d'une autre idée du travail

Penser c'est principalement se faire une « idée des choses ». Chacun d'entre nous est à ce titre une « fabrique » d'idées : de bonnes idées bien sûr, de mauvaises aussi, des idées fixes, conformistes mais aussi des idées nouvelles, révolutionnaires, de génie, des idées fortes... des idées lumineuses, à creuser, à approfondir, une multitude d'idées en tout genre qui façonnent notre réalité, et notre existence dans son essentielle subjectivité. Qui que nous soyons, quels que soient notre rôle et nos responsabilités, nous avons une idée de notre travail comme d'ailleurs des idées au travail.

Les « lumières » ont sorti la pensée et la production des idées de l'ornière des croyances. Elles ont révélé la raison, puis ont installé son primat. Le progrès moderne en est le fruit: progrès technique, technologique, industriel, économique, social. L'homme a dompté le cheval-vapeur, chevauchant le progrès, il a traversé le XIX<sup>e</sup> et le XX<sup>e</sup> siècle à grande vitesse, et a considérablement fait évoluer la notion de travail en créant un marché et notamment un statut, celui de salarié.

L'idée de progrès a souvent supplanté l'idée de l'homme oubliant que « *les besoins humains ne sont pas seulement techniques et économiques* »<sup>(1)</sup>, pensant que le « bien-être » est simplement contenu dans le « bien-être matériel ». Le progrès a souvent perdu de vue sa raison d'être. Il est aujourd'hui plus au service de l' avoir et du développement technique et matériel, que de l'être et du développement du bien-être; et comme souvent, bon nombre de dérèglements sont le résultat d'une confusion entre les moyens et les fins.

Dans ce monde qui s'emballle, dans lequel tout change et change plus vite, nous posons encore à nos enfants de 10 ans la question de ce qu'ils veulent faire plus tard. Ce faisant, nous ignorons l'accélération du monde. Nous étions les enfants du « 3615 à Asnières », de la télé noir et blanc et de la prime d'ancienneté. Ils sont ceux de la mondialisation, du net, du « portable » et du CV anonyme. Comme déjà bon nombre d'entre nous, bon nombre d'entre eux changeront plusieurs fois d'emploi, mais aussi probablement plusieurs fois de métier. Les trajectoires professionnelles ne sont plus ni bordées ni sûres. On ne reste plus dans son entreprise tout au long de sa carrière, on n'exerce plus le même métier tout au long de sa vie. Ainsi une chose devient essentielle pour ceux qui s'engagent dans le monde du travail: **apprendre à apprendre, savoir être et devenir.**

### Un nouveau pas de deux vertueux : de l'emploi au travail, du travail au bien-être

Même si en 1922 en France, le Parti Radical appelle dans son programme à « *l'abolition du salariat, survivance de l'esclavage* »<sup>(2)</sup>, le travail est bien souvent observé à travers la seule notion d'emploi salarié et de son hégémonie sur la « civilisation du travail ». Aujourd'hui tous les programmes politiques promettent moins de chômage à défaut de plus d'emploi, et le travail est semble-t-il redevenu une « souffrance ». Ainsi nos contemporains réclament leur droit au travail tout en attendant la retraite comme l'ultime salut. Les bruits de nos couloirs laissent souffler: « Vivement vendredi soir ! », « ...les vacances ! » ou encore « ça va comme un lundi ». On entend dans les médias ces informations sur la pénibilité, le temps de travail, les suicides... Il est paradoxal que notre époque, fille du progrès, aux moyens de production modernisés, attentive à la sécurité des personnes au travail, à l'ergonomie des postes, génère autant de souffrance au travail. Comment tant de progrès tech-

niques peuvent-ils produire tant de mal être au travail ? Les conditions de travail se sont améliorées, mais le travail reste stigmatisé par la souffrance, même si celle-ci prend de nouvelles formes, moins physiques que psychologiques. Ainsi nous en arrivons à l'expression de l'incohérence suivante : plus d'emploi et moins de travail. Le travail, aujourd'hui exercé le plus souvent dans le cadre d'un « emploi », est vital pour l'intégration de tous dans la société ; d'autant que contrairement aux apparentes évidences, il est aussi un lieu propice à l'épanouissement personnel et au bien-être. Il est non seulement un moyen pour accéder à une forme de satisfaction matérielle, mais aussi le vecteur du bien-être : **le bien-être au travail.**

Dès lors, il ne s'agit pas tant de diminuer le temps de travail, pour en souffrir moins ou pour le partager, que d'en **augmenter la qualité** et sa contribution immédiate au « bien-être ». Car l'activité professionnelle, quelle qu'elle soit, est bien une des sources potentielles de réalisation de soi, de « bien-être », d'harmonie entre qui nous sommes, ce que nous faisons et ce que nous devenons.

### Pour un autre regard sur le travail et les hommes au travail

L'organisation scientifique du travail, fondée sur l'idée d'évitement de l'aléa, a limité l'action humaine à la tenue du poste, au respect des modes opératoires, du prescrit et des prescriptions. Même si bon nombre de nos entreprises restent culturellement imprégnées par ce modèle, l'exécutant d'hier doit aujourd'hui prendre des initiatives. Son autonomie et sa responsabilité évoluent. Il doit à présent gérer des situations professionnelles plus globales, plus complexes, il doit résoudre des problèmes, collaborer avec d'autres acteurs, comprendre les tenants et les aboutissants de son action, contribuer à améliorer les processus, tirer profit de l'expérience, faire valoir ses idées

de progrès, d'innovation... Bref c'est le travail qui change de nature et qui sollicite de manière différente l'homme au travail. Et en prime c'est bien le même homme mais avec une organisation, des modes de fonctionnement, et le contenu de son travail qui se sont modifiés. Finies les organisations aux modes de fonctionnement prescriptifs et normatifs limitant la variable humaine, place à des organisations qui réhabilitent **la Personne** dans toutes ses dimensions : son intelligence, son autonomie, sa capacité à travailler en collaboration, sa créativité et sa capacité à innover. Son autonomie et sa responsabilité sont enfin avérées et reconnues. L'homme au travail n'est plus un « homme machine » à la Descartes mais un « roseau pensant » à la Pascal.

Cette réalité nouvelle réduit les cloisons entre le monde professionnel, là où l'on « gagne sa vie », et la vie privée, là où « on en profite ». Il est d'autant plus illusoire de penser que l'on puisse laisser sa vie privée aux portes de l'usine et inversement. Nos préoccupations, nos réflexions, nos idées et nos émotions, enjouements ou tracasseries, notre énergie comme notre fatigue sont comme le nuage de Tchernobyl : ils ne s'arrêteront pas aux frontières de nos différents mondes.

La réalité du travail et sa représentation sociale ont changé sans que la nature des éléments de rétribution ou de reconnaissance n'évolue. Le travail implique davantage et plus entièrement le « travailleur » qu'auparavant, sans autre contrepartie que la rémunération. Cependant, si d'autres continuent à les ignorer, certaines entreprises ont pris la mesure de ces changements. Certains managers recherchent les leviers de la motivation dans la situation professionnelle elle-même, dans « **l'être au travail** ». Récemment, l'un d'eux nous confiait : « je suis très attentif à la façon dont mes collaborateurs "vivent" les missions que je leur donne ». Ceux-là ont intégré le lien fort à établir entre bien-être au travail et performances individuelles et collectives.

D'autres passent à côté d'une réelle prise en charge des variables intrinsèques de motivation, sans toujours être très au clair sur leurs raisons. L'un d'entre eux à qui nous remontions le mal être de ses collaborateurs, souffrant principalement d'un manque de reconnaissance, nous répondait stoïque : « je vis avec mon temps : les antidépresseurs et la sécurité sociale... ».

Pouvons-nous, au sein de l'entreprise et pour sa réussite, laisser ces managers passer à côté de ce lien fondamental entre le Travail et la Personne qui l'accomplit ? Non, et pour la raison essentielle suivante : c'est que le bien-être de l'homme au travail, réhabilité en tant que Personne, est une variable qui joue posi-

vement sur sa motivation, son activité et la performance qui en est attendue.

Réussir cette intégration subtile entre Personne, Activité et Performance c'est donner une place réelle à la **santé au travail** et dans ses différentes dimensions : physique et physiologique, psychologique et émotionnelle, sociologique et politique. Par exemple, la prise en compte de la seule dimension de santé émotionnelle au travail<sup>(3)</sup> permet d'avoir des collaborateurs qui sont engagés parce qu'ils se sentent bien, au quotidien, dans leur « job ». Ils sont moins absents, et quand ils sont présents, ils le sont totalement et sont plus efficaces. Le sens de l'activité, qu'elle soit simple ou complexe, et l'intérêt ou le challenge que l'on peut trouver ou créer dans l'une comme dans l'autre, d'une façon comme d'une autre, mais aussi les compétences que l'on peut mobiliser ou développer au service de leur réalisation permettent de générer ce bien-être. Il n'y a pas de sot métier, il y a des travaux simples et d'autres plus complexes. Les deux sont propices à ressentir des émotions positives si l'on s'en préoccupe.

### Réalisation du travail par l'homme et réalisation de l'homme au travail : au cœur de la performance de l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle.

Notre culture et nos références sont encore très structurées par ces organisations ou les hommes sont d'abord perçus comme des « machines à exécuter », dans lesquelles les modes de fonctionnement sont très prescriptifs et les exécutants en charge de micro responsabilités. Or la réalité du travail d'aujourd'hui demande davantage d'organisations décloisonnées qui sollicitent l'analyse et la prise en charge responsable des aléas par les acteurs du terrain, dans une collaboration efficace autour d'un processus collectif de performance.

L'opinion publique et les débats sont aujourd'hui focalisés sur la question des retraites, hier sur celle du *temps de travail* effectif, et la question de *l'emploi* reste un problème épineux et douloureux. Mais qu'en est-il de la question du **travail en soi** ? Conjointement à la question de la réalisation du travail par l'homme se pose en effet la question de la réalisation de l'homme au travail. Ce lieu, ce moment, cette activité dans lesquels « il est », dans lesquels et à travers lesquels « il devient », qu'en est-il ?

L'entreprise ne peut plus réduire sa raison d'être à l'idée du profit. Elle est aujourd'hui un lieu social particulièrement déterminant. C'est un lieu d'emploi bien sûr, mais aussi d'éducation, de développe-

ment des compétences, de réalisation de soi, c'est un lieu de vie. L'entreprise est devenue un système ouvert, dans lequel les acteurs doivent pouvoir agir dans des règles et des jeux gagnants, au service **des performances de l'entreprise** mais aussi au service du **devenir individuel et collectif**, voire des **territoires**.

Si l'organisation du travail des entreprises a progressivement évolué, les modes de fonctionnement qui y sont liés restent quant à eux en retard face aux nouvelles exigences et réalités : attentes des jeunes entrant sur le marché du travail, besoins d'ajustements permanents des organisations pour faire face aux attentes du marché, etc. Aujourd'hui pour répondre à tout cela ils font encore appel de vieilles recettes managériales devenues, avec le temps, obsolètes ou à des repères (culturels) anciens. On peine à adapter le management aux nouveaux enjeux, permettant notamment de faire de l'entreprise un lieu de reconnaissance.

Or si la performance économique reste la condition première de sa pérennité, l'entreprise est contrainte aujourd'hui, sous peine de perdre sa richesse humaine, d'aborder la question du management de sa performance sociétale.

### Et Aegist dans tout cela...

Nous existons depuis 1989 et cherchons depuis lors à accompagner les entreprises et organisations sur le chemin de leurs performances. Nous avons toujours eu cette préoccupation de la performance globale, celle qui, par le développement simultané des hommes et des organisations, rend possible la performance économique et sociale de l'entreprise. Face à certains événements et certains usages de la réalité, il nous arrive parfois de douter de la faisabilité et de la praticabilité de nos choix, de faire marche arrière, mais jamais d'abandonner. Aujourd'hui se présente à nous un formidable défi : celui de permettre une avancée significative et conjointe sur le Travail et l'Organisation, la Personne et le Bien-Être, la Performance et le Management. Nous avons à nouveau fait le choix de le relever avec vous.

(1) Edgar Morin, *Ma gauche*

(2) Robert Castel, *La métamorphose de la question sociale*

(3) Charles Henri Amhert, *La santé émotionnelle au travail*

Brève réalisée par  
Christophe Paulino

Associé Aegist

**aegist**