

DRH, N'AYEZ PLUS PEUR DU TRAVAIL !



Pendant des décennies, l'entreprise a tenu le travail à distance, comme s'il s'agissait d'une matière dangereuse. Les directions ont préféré piloter par les chiffres, les process et les indicateurs, reléguant le travail réel – celui qui s'exerce dans la complexité du quotidien – hors des frontières organisationnelles. Résultat : on parle de performance, de talents, de transformation, mais presque jamais du travail lui-même. On se réfugie dans l'abstraction en occultant l'activité. Cette éviction est devenue l'énigme contemporaine du management : comment une entreprise peut-elle prétendre se transformer sans regarder ce qui fait sa substance ?



MARTIN RICHER
FONDATEUR DE MANAGEMENT & RSE ET
CO-PRÉSIDENT DE METIS EUROPE



L'EXPROPRIATION DU TRAVAIL : UN RISQUE NON INVENTORIÉ

La déconnexion du travail réel est absente des matrices de risques, alors qu'elle est à l'origine de bien des crises. Elle est plus qu'une prise de distance, car entre le travail et l'entreprise, il existe une relation consubstantielle : c'est le premier qui permet à la seconde de vivre et de prospérer. Au-delà d'une expulsion, il s'agit donc d'une expropriation. Ignorer ce qui se joue dans l'activité quotidienne, c'est se priver du premier capteur de qualité, de sécurité et d'innovation. Les exemples abondent : BP, Boeing, Volkswagen ou Notre-Dame ont payé le prix fort d'une surdité au terrain. Cette expropriation produit aussi des dégâts plus silencieux : stress, burn-out, désengagement, tensions sociales, perte de sens, qui gagnent à bas bruit toutes les couches de l'entreprise, y compris son management intermédiaire.

ENTRETIENS DE DÉMOTIVATION

Le refus d'affronter le travail réel dans les entretiens d'évaluation, par exemple, transforme un moment de reconnaissance en exercice formel de conformité. On évalue des résultats, mais jamais les éléments qui permettent leur réalisation (qualité du geste professionnel, inventivité...) ou au contraire rendent son atteinte difficile (irritants, injonctions contradictoires...). On parle de performance, jamais de métier. Le travail

devient invisible, et avec lui la fierté de bien faire.

QUAND LE TRAVAIL DISPARAÎT, LE SENS S'ÉVAPORE

Cette expropriation contamine les discours : les valeurs d'entreprise sont souvent des constructions hors sol, désincarnées, rédigées dans les bureaux du Comex plutôt qu'extraites du vécu des équipes. Comment espérer que les collaborateurs se reconnaissent dans un récit qui ne reflète pas leur expérience, qui ignore les « vraies » valeurs, celles qui sont incarnées dans l'entreprise, celles qui gouvernent son fonctionnement et le comportement des managers et des salariés ? De même, les « raisons d'être » proclamées sans lien avec l'activité quotidienne sonnent creux. La marque employeur, trop souvent conçue comme un objet marketing, promet un univers de travail idéalisé, l'équivalent « corporate » des villages Potemkine de la tsarine Catherine II : le nouvel embauché découvre vite l'écart entre la promesse et la réalité. Même la formation illustre cette séparation : on « part en formation » comme on quitte le travail, alors que les apprentissages informels, les situations apprenantes et l'Afest (action de formation en situation de travail) montrent que c'est dans l'acte de travail que l'on apprend le mieux.

RÉINTÉGRER LE TRAVAIL RÉEL : UNE SOURCE DE VITALITÉ

À l'inverse, remettre le travail au cœur des processus RH transforme l'entreprise. Dans les entretiens, parler du travail réel — de ses réussites, de ses dilemmes, du bricolage organisationnel qu'il impose parfois — redonne du sens et de la reconnaissance. Dans la définition des valeurs, écouter les pratiques concrètes permet de formuler un récit à la fois authentique et désirable. Dans la formation, relier apprentissage et activité renforce la compétence collective. Cette réintégration du travail est un levier de santé, d'engagement et de performance durable : elle reconnecte les individus à leur métier et l'entreprise à sa raison d'être. Renault, la MAIF ou Leroy Merlin en font la démonstration : quand le travail devient objet de discussion, il redevient moteur d'innovation et de cohésion. La philosophe Simone Weil l'a noté dans *La condition ouvrière* (1951) : « Dans le travail bien fait, il y a une beauté, comme dans une œuvre d'art. Cette beauté nourrit l'âme, car elle fait éprouver à chacun que son effort singulier a sa place dans l'ordre du monde ».

POURQUOI LES DRH HÉSITENT-ILS ?

Parce que le travail fait peur. Il est jugé incontrôlable, porteur de conflits, difficile à mesurer. Il oblige les dirigeants à sortir de leur zone de confort, l'abstraction, pour se colleter au terrain inconnu. Par ailleurs, les dirigeants redoutent d'ouvrir un débat qui pourrait bousculer les équilibres internes : les managers craignent d'être contournés, les représentants du personnel de perdre leurs prérogatives, et le dirigeant de s'éloigner de ses objectifs de performance. À cela s'ajoute la « bulle cognitive » du pilotage : comme me le disait récemment un DRH, « j'ai mes managers qui tiennent la baraque, j'ai mes systèmes d'information qui me disent où nous en sommes ». Cette illusion de maîtrise dispense de se frotter au travail réel — jusqu'au jour où la réalité rattrape la stratégie...

LE DIALOGUE PROFESSIONNEL : UN CADRE D'ACTION

Le rapport Terra Nova que j'ai publié en janvier avec quelques collègues (« Mettre le travail au cœur de la conduite stratégique de l'entreprise », disponible en accès libre sur tnova.fr) le rappelle : le dialogue professionnel est le levier stratégique de la transformation responsabilisante. Il offre un espace sécurisé dans lequel collaborateurs peuvent échanger sur le travail, sa qualité, ses contraintes et ses réussites. Ce dialogue, remontant et transversal, complète le dialogue social en lui apportant une matière très opérationnelle. Il permet de détecter les signaux faibles, d'identifier les priorités et aspirations du terrain, d'améliorer la qualité et d'impliquer les équipes dans la performance globale. Ce faisant, il offre un cadre pour dépasser le caractère brut — pour ne pas dire brutal — du lien de subordination, pour faire place à un équilibre renouvelant le pacte social implicite de l'entreprise avec ses salariés. Il fait de la qualité du travail la

boussole d'une transformation ancrée dans la durée et du travail humain l'humus qui donne sa sève à cette transformation.

LE RÔLE DES MANAGERS : PRÉSENTS, MAIS PAS PESANTS

Dans le dialogue professionnel, les managers occupent une place essentielle mais subtile : ils ne sont ni les animateurs exclusifs des espaces de discussion, ni des spectateurs tenus à distance. Leur rôle consiste à créer les conditions d'un dialogue authentique et fertile — sécurité relationnelle, confiance et écoute, reconnaissance — sans en occuper l'espace. Leur présence directe dans les groupes de discussion auxquels participe un ou plusieurs de leurs collaborateurs pourrait inhiber la parole, orienter les échanges ou susciter l'autocensure. C'est pourquoi de nombreuses organisations choisissent de les intégrer autrement : en amont, pour clarifier les enjeux et partager leurs propres attentes ; en aval, pour écouter les enseignements issus du terrain, lever les obstacles organisationnels et construire des solutions ; en animation de groupes de discussion tout en tenant la chaîne hiérarchique à distance. Ils deviennent alors des « stratèges du travail réel », selon la formule du rapport Terra Nova, capables de relier les signaux du terrain à la stratégie, sans confisquer la parole des professionnels. Cette posture — exigeante, humble et soutenante — transforme le manager en garant de la qualité du travail plutôt qu'en contrôleur des individus, et permet au dialogue professionnel de déployer toute sa puissance transformatrice.

POUR UNE DRH DU RÉEL

Réintégrer le travail dans les processus RH, c'est rendre à la fonction sa vocation première : relier l'humain et l'organisation. Actuellement, la fonction RH paye très cher son abdication : les décennies de « servant leadership » l'ont ravalée à la fonction d'accompagnement social des changements décidés par d'autres et de spectateur de la financiarisation. Elle doit au sens littéral du terme se re-saisir. Comment ? Par l'acquisition d'une compréhension approfondie, intime, clinique des processus de transformation du travail humain en implication personnelle et en performance collective. Cela suppose de faire du travail un objet de connaissance, de dialogue et de pilotage. Non pas un risque à éviter, mais une ressource à cultiver. Car le travail, loin d'être une menace, est le lieu où se fabriquent la performance, la santé et l'engagement, trois dimensions dont la fonction RH est comptable devant l'organisation et ses parties prenantes. En somme, il est temps que les DRH cessent d'avoir peur du travail : c'est lui, et lui seul, qui leur permet de tenir la promesse de l'entreprise vivante.

Martin Ficher