Laurent Tertrais

La stratégie de l'écoute

L'activité de travail au quotidien est-elle un dossier parmi d'autres dans la gestion des organisations, au même titre que la transformation numérique ou le pilotage financier ? Le cas échéant, le travail serait intégré dans des process, dans de l'ingénierie sociale visant à obtenir la coopération des salariés ou des agents, ou à manager la conformité par exemple. C'est prendre le risque de représenter l'activité réelle par des grilles de lectures qui lui donne un angle formaté : marketing, gestionnaire, psychologique, etc. Or, l'activité de travail n'est pas seulement un élément émotionnel, ou un coût, ou un risque individuel. Une approche comportementaliste et individualisante, centrée sur la motivation, les compétences et les aptitudes, est importante, mais ne doit pas éluder l'organisation ou les conditions concrètes d'exercice. Le travail réel, ses tensions, arbitrages et exigences, peut rester invisible dans les analyses alors que les responsables ressources humaines (RH) gagnent à prendre appui sur celui-ci.

Ces dernières années, la fonction a effet des occasions pour se recentrer et faire du travail le cœur de son expertise : politique de qualité de vie et des conditions de travail, transfor-

505.indd 1 01/07/2025 18:27:54

mations digitales, télétravail. Pour les auteurs de ce numéro, la fonction est un appui aux situations productives, que ce soit un projet, un atelier, une équipe dans un bureau, une relation de soin, etc. Et donc les RH ont besoin d'instruments et de rôles pour écouter le travail, notamment en s'appuyant sur les managers et en les aidant. Une équipe militante rencontrée dans un hôpital récemment nous indiquait que « *le chef passe son temps à remplir des cases vides* » alors qu'il devrait en avoir « *pour venir voir la vie quotidienne* ». Côté cadre, beaucoup se plaignent, pour citer la sociologue Florence Osty dans un podcast CFDT Cadres, « *de déployer des changements qui s'enchaînent sans que des espaces de dialogue, de mise en débat des attendus et des manières de s'y prendre collectivement permettent de se les approprier et les décliner en lien avec les besoins du terrain* »[1].

La connaissance des gestes, des ajustements, des ficelles du métiers, est source de performance et d'innovation. Mais comment faire si une partie de la fonction RH est industrialisée, voire externalisée ? Il faudrait dépasser les outils standardisés, adopter une approche sensible, politique et réflexive de l'activité humaine dans les organisations. Cette stratégie de l'écoute passe notamment par le développement d'un dialogue professionnel, ancré dans les réalités quotidiennes, pour combler les lacunes inévitables des règles, en donnant aux travailleurs et aux équipes les moyens d'ajuster ou de les compléter face aux imprévus, en donnant aux managers des marges de manœuvre, en reconnaissant leur rôle de créer des régulations. « *L'expérience de l'écoute, ce n'est pas juste une pratique sociale, mais renvoie à une conception du fonctionnement des organisations* » (F. Osty). La fonction RH, mais également l'action militante, pour articuler le dialogue professionnel avec le dialogue social, est attendue dans la proximité et la réhabilitation du travail réel.

1-www.tronchesdecadres.com, les podcasts de la revue Cadres, à l'écoute du travail.

505.indd 2 01/07/2025 18:27:55