

## Comment IDée m'a converti au droit du travail

On distingue généralement deux types de sciences, les sciences exactes, que les aficionados aiment appeler les sciences dures, pour les distinguer des sciences molles que sont les sciences humaines.

Ce qui les distingue fondamentalement est donc que les premières portent sur les lois qui régissent les objets et les phénomènes, matériels ou immatériels, qui nous sont extérieurs et donc indépendants de notre volonté ou de nos convictions (on restera à « hauteur d'homme » et donc sans se frotter à la manière dont la physique quantique questionne ce principe).

Les sciences humaines, parce qu'elles concernent, non pas des objets mais les sujets que nous sommes, discutent de nos inter-relations, qui se construisent à partir de nos représentations du réel et non du réel lui-même.

Un ingénieur dont la démonstration serait facilitée par l'approximation d'une valeur de  $x$  contraire au réel, prendrait le risque que sa fusée ne décolle pas, ou pire, qu'elle décolle... Cette confusion ou approximation n'empêche en revanche nullement le politicien, l'économiste, le sociologue ou le gourou en management de dire tout et son contraire avec la même force de conviction. Le propre d'une loi scientifique est d'accepter l'hypothèse de sa propre réfutation. Alors que si les dogmes se prétendent dispensés de démonstration, c'est surtout pour mieux récuser d'avance toute idée de démonstration contraire.

Le droit du travail ne peut évidemment pas prétendre être une science exacte. Il est fait par les hommes et conserve sa part de subjectivité qu'expriment parfaitement les écarts entre l'intention du législateur que portent les textes et leurs inévitables interprétations par les juges. Cette interprétation elle-même peut d'ailleurs être évolutive, non seulement au gré des situations mais aussi de l'air du temps ou des évolutions de la société.

Mais par l'obligation de rigueur de raisonnement qu'il réintroduit, le droit permet de dénoncer et de disqualifier les approches et discours superficiels qui visent à donner à la dernière mode managériale ou à la dernière lubie organisationnelle le statut de concept. Parce qu'en s'affranchissant de toute nécessité d'avoir à démontrer leur pertinence, ces approches s'affranchissent surtout de la recherche des équilibres et des compromis qui respecteraient davantage le cadre qui fonde pourtant la relation de départ entre les acteurs.

Leadership transverse et management bienveillant, comme entreprises libérées ou organisations agiles ont ainsi autorisé tous les subterfuges et parfois toutes les impostures. Repartir de l'autorité mais aussi des responsabilités employeur, dans la détention d'un pouvoir d'organisation et de direction sur une ressource

humaine en subordination, permet de réintroduire de l'exigence. Celle des cadres de prescription, des clartés des espaces de délégation et d'autonomie, des modalités de soutien, de contrôle, d'évaluation et de reconnaissance, au sein des équipes et entre les services, sur lesquels je me suis déjà souvent exprimé dans cette News.

C'est la conviction que j'ai rapidement acquise chez IDée, dans les premiers mois après mon arrivée, il y a maintenant un peu plus de 22 ans. Cet intérêt à mailler les approches et les convictions managériales que j'avais développées dans mes expériences précédentes, avec cet éclairage davantage fondé sur la règle que m'apportait le socle qui fait IDée depuis 35 ans. Cette conviction était ne pas l'intégrer comme un carcan mais comme une caisse à outil d'ingénierie d'organisation du travail et du management.

Manager PAR le droit ne peut que réduire les relations et les transactions humaines à leur froide dimension contractuelle. C'est d'ailleurs pour ça que n'étant moi-même pas juriste au départ, j'ai fait attention, sans grands efforts je vous rassure, de ne pas le devenir. Mais manager AVEC le droit ouvre la capacité d'y puiser des cadres, des repères et des exigences auxquels ne résistent pas les concepts creux et les slogans bidons. En management comme en organisation du travail et sauf en dernier ressort, le droit ne doit pas jouer au flic. Mais intégré en amont comme le décor ayant prévalu à la conclusion de la relation entre les parties prenantes, il peut être gardien de la paix.

C'est cette approche que nous avons depuis toujours essayé de faire prévaloir dans nos missions de conseil et d'inculquer aux quelques 4 500 managers que nous avons depuis formés à « Management social ». Et nous sommes heureux de savoir qu'au-delà de la disparition d'IDée, cette aventure se prolongera avec une nouvelle équipe.

***Yves Pinaud***