

# La Grande Conversation

La revue de **Terra Nova**

# Travail réel, travail prescrit

Société

---

Par Pierre Pezziardi

entrepreneur

Publié le 28 mai 2026

Frédéric Lippi

Chef d'entreprise

**Comment les organisations françaises peuvent réconcilier sans effort justice, sens et efficacité.**

## Sommaire

**I. Une faille qui nous parle tous**

---

**II. Ce que l'écart fait aux gens**

---

**III. Des peurs rationnelles, pas un déterminisme bureaucratique**

---

**IV. Un corpus scientifique et technique inexploité**

---

**V. Déployer concrètement, 3 leviers**

---

**VI. Oui... mais**

---

# I. Une faille qui nous parle tous

L'Agence Nationale des Titres Sécurisés, qui délivre entre autres les cartes d'identité, subit en avril 2026 une intrusion et un vol de données massif. Pour subtiliser des millions de données personnelles, le jeune pirate informatique de 15 ans utilise une faille de sécurité triviale, connue depuis 2007 et notifiée à l'Agence. Pourtant, rien n'avait été engagé. L'organisation du travail y est découpée entre *prescripteurs* (coordinateurs, financiers, architectes, experts sécurité, juristes, communicants ...) et *faiseurs*, très externalisés (informaticiens, exploitants).

Or, au moment de l'incident, tous les responsables de chaque silo étaient à leur place, aucun trouble visible dans les équipes ni le système homologué. Puisque tout le **travail prescrit** était bien conforme, un écart a dû se creuser entre le réel et l'espoir placé dans ces prescriptions.

Ce n'est pas une histoire de malveillance. C'est en fait une histoire d'invisibilité du **travail réel**. Dans des équipes à la tête d'un service numérique qui marche, de Doctolib à FranceConnect, l'organisation est en effet différente. La liberté semble plus importante, moins de normes, de *reporting*, de coordination, d'injonctions ... et pourtant les personnels travaillent. Sans ces prescriptions, ils semblent attentifs à ce qui fait qu'un logiciel fonctionne et s'améliore. Mais pourrait-on vraiment le décrire ?

Le *travail prescrit* est ce que l'organisation voit. Le *travail réel* est ce qui la fait tenir. Entre les deux, un écart que tout le monde connaît et que personne ne nomme, à la fois berceau des souffrances et gisement de valeur.

Cette faille n'est pas exceptionnelle. Elle est structurelle dans l'économie publique comme privée. Et elle entraîne simultanément deux coûts que nous traitons à tort comme des problèmes séparés : du mal-être et de l'efficacité perdue.

## **II. Ce que l'écart fait aux gens**

### **Une injustice structurelle, pas morale**

Les premiers de corvée (médecin, ouvrier, enseignant, employé en agence ...) portent le réel : ils improvisent, absorbent les frictions, combent les vides du prescrit avec leur intelligence propre. Cette intelligence est invisible au système ; elle n'est donc ni reconnue, ni rémunérée, ni transmise.

Les gardiens de la superstructure (fonctions support, conformité, contrôle, finances) tiennent le prescrit : leur légitimité repose sur la persistance de l'écart qu'ils sont censés réduire. Pas par mauvaise foi, chacun fait du mieux qu'il peut, mais par design systémique.

L'injustice n'est pas entre des individus bons et mauvais. Elle est produite par une architecture qui récompense la conformité au prescrit et au mieux ignore, au pire punit, la visibilité du réel.

Dès lors, chacun peut lire David Graeber (*Bullshit Jobs*<sup>①</sup>) ou Julia de Funès (*La comédie (in)humaine*<sup>②</sup>) non comme des pamphlets, mais comme des diagnostics convergents d'une même réalité structurelle.

### **Le mal-être comme conséquence logique, pas**

# comme fragilité personnelle

L'organisation ne pilote souvent pas ce qui compte (l'enfant qui évite l'échec scolaire, le client dont le problème est résolu, la décision prise à temps) ; elle pilote des indicateurs d'activité prescrite (la moyenne des notes, le taux de décroché au support, la décision prise en comité). L'effort réel disparaît dans le vide entre les deux.

L'écart entre ce qu'on est censé faire et ce qu'on fait réellement est une source documentée de souffrance cognitive (dissonance), de perte de sens (l'effort réel n'est jamais vu), et d'épuisement (compenser seul le prescrit défaillant, en silence, sans filet).

Le *burnout*, le *bore-out*, le désengagement ne sont pas des problèmes de résilience individuelle, mais des problèmes d'architecture organisationnelle.

Quand le travail réel reste invisible, l'injustice et le mal-être ne sont pas des accidents. Ils sont la conséquence normale d'un système qui a cessé de regarder ce qui est important pour se concentrer sur ce qui se compte.

## L'IA comme accélérateur de l'écart

Dans ce contexte, l'IA générative agit comme un accélérateur des dysfonctionnements. Ce que font la plupart des déploiements IA aujourd'hui, c'est qu'ils numérisent le prescrit, accélèrent le *reporting*, multiplient les tableaux de bord, allongent les documents contractuels. Si le prescrit est déconnecté du réel, l'IA n'améliore rien ; elle industrialise la fiction à grande vitesse, elle produit un **effet rebond bureaucratique**. Par exemple, le dossier de financement rédigé par IA sera jugé par une IA, mais sur la base du prescrit (phases,

normes, méthodes ...). Or, le projet financé reposera lui sur du travail réel, dès lors submergé par une masse toujours plus grande de prescrit.

## III. Des peurs rationnelles, pas un déterminisme bureaucratique

Mais, par ce qu'elle a de vertigineux, l'IA nous offre un moment de questionnement collectif sur le sens du travail : que restera-t-il à l'être humain en quête de **sens** (en quoi mon travail satisfait les besoins d'un autre), d'**autonomie** (en quoi je dispose de toutes les marges de manœuvre pour obtenir cette satisfaction) et de **maîtrise** (en quoi je peux devenir meilleur de jour en jour) ?

Sur la voie des « entreprises libérées », terme valise qui recoupe les collectifs misant sur l'autonomie et la confiance, des pionniers ont montré la voie. MAIF, Lippi ou les startups d'État sont trois tentatives documentées parmi d'autres de réduire l'écart entre prescrit et réel. Dans chaque cas, la résistance principale n'est pas venue du terrain, qui lutte plutôt discrètement pour ne pas être démasqué par trop de travail réel qui pourrait s'avérer non-conforme. Elle est venue de ceux dont le rôle formel dépendait de la persistance du prescrit, en redonnant autonomie et appropriation de leurs processus aux gens de terrain.

Cette résistance s'enracine dans deux peurs distinctes :

- La **peur du chaos** pour les dirigeants : rendre le réel visible et autonomiser les équipes, c'est perdre le contrôle, pourrai-je encore maîtriser ce qu'il va se passer ?

- **La peur du déclassement pour tous.** Pour les prescripteurs : si mon rôle disparaît, qu'est-ce que je vauX, que vais-je devenir dans le nouveau système ? Pour les premiers de corvée habitués au confort de faire ce qu'on me dit plutôt que ce qu'il faut faire, serai-je à la hauteur ?

Ces peurs sont non seulement légitimes, du fait même qu'elles sont ressenties, mais aussi rationnelles dans un système qui sanctionne la visibilité du réel. Elles cessent d'être rationnelles dans un système qui valorise le réel. Le problème n'est pas la résistance au changement. C'est l'absence de sécurité pour se lancer dans le changement.

## **IV. Un corpus scientifique et technique inexploité**

### **Une tradition intellectuelle de premier rang sur le travail réel**

La France dispose d'un corpus exceptionnel sur le travail réel, organisé en trois couches que peu de traditions nationales réunissent à cette densité.

La couche ergonomique : Wisner<sup>3</sup> et Daniellou<sup>4</sup> ont établi que le travail réel ne s'observe pas directement et que toute organisation qui l'ignore pilote une fiction. Theureau<sup>5</sup> et Vermersch<sup>6</sup> ont développé les méthodes pour les révéler et les rendre transmissibles.

La couche philosophique : Schwartz<sup>7</sup> a élevé l'écart prescrit/réel au rang de concept fondamental avec la renormalisation. Tout travailleur réécrit en permanence les normes prescrites pour faire tenir le réel. Ce n'est pas un

dysfonctionnement : c'est une propriété constitutive de l'activité humaine. On ne cherche donc pas à éliminer l'écart, on cherche à le rendre visible et productif.

La couche clinique : Dejours<sup>8</sup> lie directement invisibilité du réel et souffrance ; Dujarier<sup>9</sup> nomme le « travail empêché » ; Méda<sup>10</sup> montre que la sacralisation du travail comme valeur transforme l'écart en faute morale, ce qui explique pourquoi il est si difficile à nommer.

Le Boterf<sup>11</sup>, Clot<sup>12</sup> et Zarifian<sup>13</sup> traduisent l'ensemble en outils praticables. Ce pont entre recherche et intervention est la ressource que la France n'a pas encore choisie de déployer à l'échelle de ses grandes organisations.

Ce n'est pas de la théorie. C'est de l'instrumentation.

## Mais un Taylorisme dominant

La gestion anglo-saxonne, dominante, part du prescrit et demande aux gens de s'y adapter. Le *lean management* propose l'inverse. Déployé depuis les années 1950 chez Toyota avec un immense succès (Taiichi Ohno : « Les personnes ne vont pas chez Toyota pour « travailler », elles y vont pour « penser » ») et dans de nombreuses industries, dont Michelin, il ne domine paradoxalement pas dans le monde des services, pourtant 80% de notre PIB.

Peter Senge, auteur à succès de la « cinquième discipline » (*spoiler* : apprendre)<sup>14</sup>, ou Elyahu Goldratt<sup>15</sup> nous montrent que le management approche trop souvent les problèmes complexes avec des modèles simplificateurs. Nous avons tendance à nous concentrer sur les parties plutôt qu'à voir le tout, et notamment à voir l'organisation comme un édifice statique et pas dynamique.

Croyons-nous vraiment à la réalité de l'organigramme ?  
Croyons-nous vraiment à la prochaine réorganisation qui va enfin résoudre nos problèmes ? Non, et pourtant cette fiction perdure dans les écoles de management, structure les rapports de pouvoir apparents, et offre une rente solide à son clergé.

La France n'a pas besoin d'inventer une réponse à l'écart prescrit/réel. Elle a déjà les disciplines pour le refermer. **Elle doit choisir de les déployer.**

## V. Déployer concrètement, 3 leviers

Dans la transformation, il n'y a pas de grand soir : le risque de chaos est trop important pour engager une transformation systémique. Alors on isole un périmètre, on agit radicalement à l'intérieur, on mesure, puis on propage en cas de succès.

Le premier levier réside dans la révélation de *ce qu'il faut vraiment faire* pour satisfaire le client ou l'utilisateur. Les grandes structures multiplient souvent les indicateurs de performance pour mieux dissimuler l'absence de cadre de redevabilité réel. Par exemple, l'Éducation Nationale met en avant les taux de succès aux brevet et bac et les moyennes à ces épreuves. Mais comme dit le proverbe, dès qu'une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une bonne mesure. Et qu'observe-t-on ? Une surperformance généralisée. Succès ? En observant par le prisme du classement PISA ou plus simplement par l'échec scolaire, le miroir est pourtant moins flatteur.

En réalité, à un moment donné, tout système complexe peut être jugé à l'aune d'une métrique synthétique (comme le montre la théorie des contraintes de Goldratt). En effet, lorsque plusieurs finalités se concurrencent simultanément, les décisions deviennent contradictoires et l'action collective se fragmente. Une **métrique d'impact réel unique** permet à la fois

le contrôle démocratique, mais surtout l'alignement des personnels. Pour la déterminer, il faut imaginer **ce que diront les usagers dans un futur où le pire de nos problèmes serait résolu.**

Qu'observerions-nous ? Et comment le mesurer ? Dans notre exemple, si l'échec scolaire était ramené à zéro, nous dirions tous que le ministère a rempli sa mission, puis nous pourrions passer à une autre contrainte qui révélerait une nouvelle priorité : élever le niveau en sciences, augmenter la mixité sociale ...

Dans chaque périmètre où nous allons expérimenter, nous co-construirons, comme nous venons de le faire, l'indicateur qui prouve que le travail a eu lieu, qu'il produit bien l'effet attendu, pas que la procédure a été suivie. Cette métrique existe déjà dans la tête des gens de terrain ; elle n'a jamais eu le droit d'être dite.

Le second levier consiste à créer dans ces zones l'autonomie nécessaire par la **levée du contrôle *a priori* au profit de la mesure *a posteriori*.** La plupart des organisations font l'inverse, mais chez Lippi, les processus de travail appartiennent à ceux qui les opèrent ; ils ont autorité et responsabilité pour les modifier et les adapter en permanence au réel, par exemple suite à un incident ou une réclamation client.

Cette mesure s'incarnera différemment selon qu'on appartient aux premiers de corvée ou aux prescripteurs (fonctions support).

Pour les premiers s'ouvrira un espace vertigineux de possibles : que signifie être enseignant si ce n'est pas pour finir le programme, mais pour faire réussir tout le monde ? Si le Ministère, au travers d'un programme pilote « Collèges contre l'échec scolaire », nous permet de substituer au cours magistral d'autres protocoles, interdisciplinaires, participatifs, inclusifs ? Mais l'autonomie n'est pas l'absence de contrôle ; c'est le

déplacement du contrôle du prescrit vers la mesure du résultat réel, associée à la nécessité d'améliorer le processus.

Pour les fonctions support, il s'agira donc de reconnaître la norme inutile au profit de ce qui aide vraiment à réussir : moins de contrôle (pour sanctionner, pour financer) en amont, plus de mesure (pour analyser) en aval. Des métriques nombreuses, temporelles, construites pour analyser et corriger.

**Supprimez votre poste, vous êtes promu !** Pour éviter les résistances induites par la peur du déclassement, il faut encourager la suppression des tâches de contrôle, de coordination ou de financement devenues inutiles grâce à l'autonomisation du travail réel. En traitant une diminution de périmètre comme une promotion, il devient possible de renverser l'effet Parkinson (loi empirique qui constate que tout travail au sein d'une organisation s'étend de manière à remplir le temps disponible pour son achèvement) : l'organisation qui se simplifie gagne en capacité réelle. Ceci n'est pas de l'utopie, mais documenté dans plusieurs contextes nordiques et français.

Cet effort sur les prescripteurs a été insuffisamment mis en œuvre dans l'expérience des startups d'État ([beta.gouv.fr](https://beta.gouv.fr)) depuis 2013. Aujourd'hui, plus de 2000 individus au sein de centaines d'équipes autonomes motorisent les politiques d'insertion par l'activité économique, le pass Culture ou la simplification des démarches administratives dans un cadre de redevabilité exemplaire : coût total de possession annuel (agents + prestations) contre impact mesuré. Pourtant, elles sont régulièrement contestées, et ne constituent pas la norme mais l'exception, malgré une circulaire de la Première Ministre en 2023.

Enfin le troisième levier unit tous les autres : **révéler les compétences tacites et enfin discerner l'écart entre réel et prescrit.**

C'est ici que le corpus français entre en opération. Les entretiens d'explicitation<sup>16</sup> permettent de rendre visible ce que les gens font vraiment, de le nommer, de le transmettre. Pour les gens de terrain : leur intelligence réelle est enfin reconnue. Pour les gardiens du prescrit : leur compétence réelle (souvent très supérieure à leur rôle formel) est révélée, non pas comme menace, mais comme ressource pour aider.

Je me souviens de l'entretien d'explicitation de Pascale alors qu'elle appréhendait que ce qu'elle avait appris au fil des ans ne soit transmis à personne. Elle appréhendait aussi son engagement dans une autre activité après avoir fait valoir ses droits à la retraite. Une de ses compétences les plus négligées par la fiche de poste était son **savoir-agir relationnel** révélé à cette occasion : savoir créer du lien, se rendre disponible, manifester l'attention portée aux autres, convoquer sans effort sa capacité à l'écoute réelle. Je me souviens de sa réaction, en larmes de joie et de colère mêlées : « J'ai attendu tant de temps pour être reconnue, mais je sais désormais comment être utile ».

Refermer l'écart entre prescrit et réel, c'est rendre visible ce qui existait déjà. Ce n'est pas construire quelque chose de neuf. C'est cesser d'ignorer ce qui fait tenir les organisations.

Lorsqu'elles atteignent cette maturité, il n'y a plus des sachants et des exécutants, mais des individus qui travaillent à une version toujours améliorée de leurs produits et services. Cette attention sincère nécessite de se poser sur ses émotions, de questionner ses ressentis, de se corriger pour être une meilleure personne envers soi-même et envers les autres. La bienveillance prend une place qu'elle n'a pas aujourd'hui. Comme le chantait Morrissey : « *It takes guts to be gentle and kind* » .

## VI. Oui... mais

# **Cela peut marcher dans le public, où le sens est aligné sur l'intérêt général, mais pas dans les entreprises capitalistes où le sens revient à maximiser les profits**

Oui, dans l'entreprise totalement enshitifiée (Cory Doctorow)<sup>17</sup>, on peut imaginer que mobiliser le collectif par le sens relève du défi. Néanmoins, il existe un million de nuances entre l'entreprise de l'économie sociale et solidaire totalement décarbonée et cette version cynique du capitalisme. Dans toutes ces organisations, il est possible de se rappeler aux besoins des clients, et d'en extraire une métrique. Et oui, cela pourrait avoir une incidence sur la stratégie.

Enfin, paradoxalement, le public souffre d'un autre mal, le temps politico-médiatique, qui par son rythme effréné et son besoin existentiel de résultats positifs impose plutôt la fiction du prescrit : redécoupage d'administrations, Grenelle de telle politique ou grand plan machin sapent trop souvent l'énergie de la fonction publique. Mais dans ce moment de défiance vis-à-vis des forces politiques, le retour d'une parole de vérité, honnête et appuyée sur le réel, pourrait bel et bien participer au renouveau démocratique.

## **On n'a pas le temps**

Le manque de temps sera systématiquement opposé à cette tentative (financiarisation dans le privé, politique-spectacle dans le public) : la réponse se situe dans l'expérimentation sur

des périmètres isolés. On ne demande pas du temps long à un système qui ne l'accorde pas.

## Si cela marchait, le marché l'aurait sélectionné

Le marché sélectionne la survie organisationnelle, pas l'efficacité. La conformité au prescrit est une stratégie de survie viable à court terme ; elle est destructrice à long terme.

## Une utopie a portée de main

Estomper l'injustice structurelle entre premiers de corvée et gardiens du prescrit pour regagner la dignité du travail face aux modèles standardisés.

Le pirate de l'ANTS n'a pas trouvé une vulnérabilité technique. Il a trouvé l'endroit exact où une organisation avait cessé de regarder ce qui se passait vraiment. Dans chaque grande organisation française, cet endroit existe.

Et puisque la demande de justice, de sens et d'efficacité est exprimée dans toute la société, il est peut-être temps pour les dirigeants de **s'autoriser l'expérimentation du retour au réel.**

## Notes

- ① "Un job à la con est une forme d'emploi rémunéré qui est si totalement inutile, superflue ou néfaste que même le salarié ne parvient pas à justifier son existence, bien qu'il se sente obligé, pour honorer les termes de

son contrat, de faire croire qu'il n'en est rien." David Graeber, *Bullshit Jobs*, Les Liens qui libèrent, 2018, p. 37.

- ② Julia de Funès, *La comédie (in)humaine*, Éditions de l'Observatoire, 2018, 192 p.
- ③ Alain Wisner, *Ergonomie et conditions de travail*, Syros, 1989.
- ④ François Daniellou, Antoine Laville, Catherine Teiger, *Fiction et réalité du travail ouvrier*, Les Cahiers français, n°209, La Documentation française, janvier-février 1983, p. 39-45.
- ⑤ Jacques Theurot, *Le cours d'action. Méthode élémentaire*, Octarès, 1re éd. 1992 (titre : *Analyse sémiologique*) ; 2e éd. remaniée 2004, 281 p. ; *Le cours d'action. Méthode développée*, Octarès, 2006, 384 p.
- ⑥ Pierre Vermersch, *L'entretien d'explicitation* ESF Éditeur, 1re éd. 1994 ; 8e éd. 2019, 206 p.
- ⑦ Yves Schwartz, *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*, PUF, coll. Le Travail humain, 1997 ; *Travail et ergologie. Entretiens sur l'activité humaine* (avec Louis Durrive, dir.) Octarès, 2003 ; 2e éd. 2009.
- ⑧ Christophe Dejours, *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, première publication : Bayard, 1980, édition augmentée de référence : Bayard, 2000 (puis 2015) ; *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, coll. « L'Histoire immédiate », 1998, 208 p. "Travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif. Or, ce qu'il faut mettre en œuvre pour combler cet écart ne peut pas être prévu à l'avance. Le chemin à parcourir entre le prescrit et le réel doit être à chaque fois inventé ou découvert par le sujet qui travaille." Christophe Dejours, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des*

*fondements de l'évaluation*, conférence INRA, Éditions Quae, 2003.

- ⑨ Anne-Marie Dujarier, *Le travail du consommateur. De Mac Do à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, La Découverte, 2008 ; *L'idéal au travail*, PUF, coll. « Le Lien social », 2006.
- ⑩ Dominique Méda, *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Aubier, coll. Alto, 1995, réédition augmentée : Flammarion, coll. « Champs essais », 2010.
- ⑪ Guy Le Boterf, *Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et interagir avec compétence en situation*, Eyrolles, 1re éd. 2000 ; 7e éd. 2018.
- ⑫ Yves Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2010, 190 p. ; *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, 2008 (2e éd. 2017).
- ⑬ Son texte central, *Le modèle de la compétence* (Liaisons, 2001), est épuisé en version papier mais largement cité dans la littérature académique accessible via Cairn.
- ⑭ Peter Senge, *La Cinquième discipline. Levier des organisations apprenantes*, Eyrolles, 2015.
- ⑮ Elyahu Goldratt, *Le But. Un processus de progrès permanent*, Afnor, 2023.
- ⑯ Pierre Vermersch, *L'entretien d'explicitation*, ESF Éditeur, 1re éd. 1994 ; 8e éd. 2019, 206 p.
- ⑰ Cory Doctorow, *Enshitification. Why Everything Suddenly Got Worse and What to Do About it*, Penguin, 2012.