

**Mardi 07 mars 2017**

**18h - 20h**

**AgroParisTech**



**Laurence VANHÉE**

Chief Happiness Officer chez Happyformance

## **Pourquoi transformer une organisation par le bonheur au travail ?**

Pratiques, effets, précautions

**Dossier Documentaire**

**- 113 pages -**

**Le Dossier Documentaire de l'UODC**

**Pourquoi transformer une organisation par le bonheur au travail ?**  
Pratiques, effets, précautions

**Sommaire**

- **Autour de Laurence Vanhée**..... pp. 03-24
  - Parcours de Laurence Vanhée  
Viadeo (<http://be.viadeo.com/fr/>)
  - « Travailler dans la joie et la bonne humeur n'est pas contradictoire avec la performance », rappelle Laurence Vanhée  
Christophe Bys, *L'Usine Nouvelle* ([www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com)), 2013
  - Guerre des talents et télétravail  
Jean-Paul Gailly et Laurence Vanhée, *Revue Pyramides* (<https://pyramides.revues.org>), 2012
  - Comment (ré-)inventer le futur de la fonction RH sous l'angle SMAC(CS) ?  
Laurence Vanhée, *Linkedin* (<https://www.linkedin.com>), 2016
  - Happy RH  
Laurence Vanhée, *die Keure* ([www.diekeure.be](http://www.diekeure.be)), 2013, 223 p.  
*Résumé, Sommaire*
  - HappyFormance The App, objectif : performance collective !  
Laurence Vanhée, *Linkedin* (<https://www.linkedin.com>), 2016
  
- **Management, organisation et bonheur au travail**..... pp. 25-108
  - Autonomie et travail  
Gilbert De Tersac, *HAL - UPS* (<https://hal-univ-tlse3.archives-ouvertes.fr>), 2012
  - Le travail de la confiance dans le management  
Laurent Van Belleghem, *ResearchGate* ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)), 2015
  - Structures et organisation : vers une véritable analyse système de l'entreprise  
Stéphane Jacquet, *CREG* ([www.creg.ac-versailles.fr](http://www.creg.ac-versailles.fr)), 2016
  - La promotion du bien-être et la prévention des risques psychosociaux au sein de la sphère professionnelle : des représentations divergentes aux enjeux préventifs  
Tarik Chakor, *HALSHS* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2011
  - Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ?  
Marc Mousli, *Alternatives Économiques* ([www.alternatives-economiques.fr](http://www.alternatives-economiques.fr)), 2016
  - Le bonheur et plaisir au travail : tendance utopique ou réaliste ?  
Johanne Bouchard, *Parlons RH* ([www.parlonsrh.com](http://www.parlonsrh.com)), 2015
  - Se sentir bien au travail  
Christophe André, *Christophe André* (<http://christopheandre.com>), 2015
  - En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve  
Isaac Getz, *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2012
  
- **Quatre vidéos de l'Uodc en lien avec la thématique des nouvelles organisations du travail**..... pp. 109-113
  - Qualité de service et performance à la MAIF. Après la rationalisation, renouer avec l'autonomie des salariés  
Pascal Demurger, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°191, janvier 2016
  - Changer l'organisation du travail et le management dans un grand groupe. Comment fait Michelin ?  
Bertrand Ballarin, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°189, décembre 2015
  - Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance. Diriger autrement l'entreprise  
Alexandre Gérard, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°176, mars 2015
  - Diriger une entreprise autrement. La performance par les valeurs  
Florence Poivey, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°171, décembre 2014

**Le Dossier Documentaire de l'UODC**

**Pourquoi transformer une organisation par le bonheur au travail ?**  
Pratiques, effets, précautions

**- Partie I -**

- **Autour de Laurence Vanhée**..... pp. 03-24
  - Parcours de Laurence Vanhée  
*Viadeo* (<http://be.viadeo.com/fr/>)
  - « Travailler dans la joie et la bonne humeur n'est pas contradictoire avec la performance », rappelle Laurence Vanhée  
Christophe Bys, *L'Usine Nouvelle* ([www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com)), 2013
  - Guerre des talents et télétravail  
Jean-Paul Gailly et Laurence Vanhée, *Revue Pyramides* (<https://pyramides.revues.org>), 2012
  - Comment (ré-)inventer le futur de la fonction RH sous l'angle SMAC(CS) ?  
Laurence Vanhée, *LinkedIn* (<https://www.linkedin.com>), 2016
  - Happy RH  
Laurence Vanhée, *die Keure* ([www.diekeure.be](http://www.diekeure.be)), 2013, 223 p.  
*Résumé, Sommaire*
  - HappyFormance The App, objectif : performance collective !  
Laurence Vanhée, *LinkedIn* (<https://www.linkedin.com>), 2016



## Laurence Vanhée

CHIEF HAPPINESS OFFICER,  
HAPPYFORMANCE  
Bruxelles, Belgique

267 contacts

## Bienvenue sur l'aperçu du profil de Laurence Vanhée

DEVENEZ MEMBRE POUR VOIR SON PROFIL COMPLET ET METTEZ VOS MAINS POUR UN COUP DE POUCE A VOIR SON PROFIL COMPLET

### SON PARCOURS

Aujourd'hui  
14 Mars 2014

#### Chief Happiness Officer

Happyformance

Après 18 ans d'implication au sein d'organisations du secteur public et privé, forte de projets pionniers (Club35.be, TalentAvenue.be, happinessday.be, premier cas mondial d'application de la norme ISO26000 dans l'administration publique, ...), Laurence a lancé au 1er octobre 2013 Happyformance, un cabinet de conseil spécialisé dans l'optimisation combinée de la performance durable de l'entreprise et du bonheur au travail des hommes et des femmes impliqués dans ces organisations.

Laurence est également la co-fondatrice de la Communauté des Happy Organisations ([www.happinessday.be](http://www.happinessday.be)) qui rassemblent les employeurs convaincus que le bonheur de leurs salariés est un prérequis pour le succès durable de leur entreprise. Cette communauté rassemble à l'heure actuelle plus de 380 000 salariés.

A propos de Happyformance

Ses domaines de prédilection sont l'environnement de travail, les connexions collaboratives (leadership transformationnel, media sociaux), le branding positif et la RH agile.

Happyformance est un cabinet-conseil de qui, de la conférence à la résultante, d'ateliers à la consultance accompagne les organisations, les comités de directions et les conseils d'administration dans le développement d'une stratégie basée sur l'équation: "Liberté + Responsabilité = Performance + Bonheur". Elle mène également des projets d'envergure en matière de changement culturel et organisationnel.

Basée en Belgique, Happyformance intervient en Europe, en Français, Anglais et Néerlandais.

Septembre 2012  
2014

#### Directrice du Bonheur (DRH)

SPF Sécurité Sociale

Contribuer à faire de mon ministère une organisation sexy, happy et agile

Définition de la stratégie RH du SPF, en ligne avec les objectifs organisationnels et les objectifs définis par le gouvernement fédéral belge.

Gestion et coordination de l'équipe RH du SPF (35 personnes, 1100 FTE)

Gestion du budget RH (60mi €)

Mise en oeuvre et/ou suivi de divers projets stratégiques (e-HR, gestion des talents, e-performance management, KPI's, DQM, HR 2.0, ...)

Membre du Comité de direction, rapporte au Président du SPF.

Membre du Core Team du réseau HR Excellence in Public Sector & beyond (HREPS):

- co-pilotage du projet Talent Avenue (échange de talents sur l'ensemble du secteur public)

- pilotage du Club35 (réseau virtuel des fonctionnaires <35 ans)

co-Fondatrice du 1er Happiness Day [www.happinessday.be](http://www.happinessday.be) et des HappyLunch@

2011  
2014

#### Vice-President HR

IBA

Translating business objectives into HR challenges through "glocal" approach

Defining HR strategy at group level (2100+ people, 35 nationalities, 11 countries)

Coaching a team of 20+ HR professionals worldwide

Focus on company growth, talents and organisation development

Develop tools and processes to deliver accurate and valuable HR services & outcomes

### SA PRÉSENTATION

Pour une réaction rapide, merci de me connecter via LinkedIn ou [laurence@happyformance.com](mailto:laurence@happyformance.com) :-)

"Rayonner de bonheur autour de soi" est ma philosophie.

"Liberté + Responsabilité = Bonheur + Performance" est ma stratégie.

Ma carrière n'est pas dans les Ressources Humaines car nous ne sommes pas des ressources. Nous sommes des femmes et des hommes qui mettons nos idées, nos compétences et notre temps à disposition d'organisations. C'est pourquoi je préfère de loin le titre de développeur de Patrimoine Humain à celui de DRH ou de Directeur du Capital Humain. Et au-delà de cette approche traditionnelle, il me semble de notre responsabilité de diriger de créer les conditions qui permettront à nos collaborateurs et collègues de trouver leur bonheur au travail. C'est ainsi que le titre de Chief Happiness Officer s'est imposé.

Après 18 ans de carrière dans les Richesses Humaines et un titre de DRH de l'année en 2012, une expérience acclamée internationalement auprès de la Sécurité Sociale belge, j'ai fondé Happyformance en 2013. Notre cabinet conseil devenu en 2 ans leader en Europe sur les notions de Bonheur au Travail et transformation positive des organisations ([www.happyformance.com](http://www.happyformance.com)).

Grâce aux nouveaux environnements de travail, à l'approche positive du leadership et l'appropriation des nouveaux paradigmes managériaux, aux principes de co-création et d'intelligence collective, aux plateformes collaboratives & aux media sociaux, aux politiques RH agiles et à la mise en oeuvre de culture organisationnelle basée sur les résultats et la confiance, Happyformance contribue à un développement durable et profitable des hommes, des équipes et des organisations.

J'ai la chance que mon livre, Happy RH (La Charte, 03/2013 [bit.ly/HappyRH](http://bit.ly/HappyRH) (FR)) & Happy HR (Die Keure 04/2013 [bit.ly/HappyHR\\_nl](http://bit.ly/HappyHR_nl) (NL)) ait été sélectionné pour différents prix récompensant des ouvrages qui promeuvent un message singulier et positif en management.

Pour en savoir plus :

[www.happyformance.com](http://www.happyformance.com)

[www.missphilomene.com](http://www.missphilomene.com)

<http://www.scoop.it/v/happy-organisation>

Spécialités:

Don't manage. Love

Don't work. Have fun

Don't think. Think green.

Don't motivate. Trust

Don't complain. Innovate

Accompagnement des transformations stratégiques positives

Développement d'une stratégie basée sur le Bonheur au Travail

Design organisationnel

Dynamique d'équipe et business facilitation

#HRM20, marketing RH

Certifiée en MBTI étape I et II

Architect manager ISO26000 (responsabilité sociétale des entreprises)

juin 2005  
juillet 2001

## Directrice RH et Directrice Conseil RH/Environnement de Travail

AOS AOS Studley  
301-500 employés

Développer et mettre en oeuvre la stratégie RH du Groupe DBAssociates, racheté en 2004 par AOS Studley au niveau du groupe  
Assurer la transition vers la création du nouveau groupe

Développer et mettre en oeuvre chez les clients des solutions de conseil et d'accompagnement pour mettre en oeuvre les nouveaux modes d'environnements de travail (télétravail, environnement de travail dynamique, changement culturel)

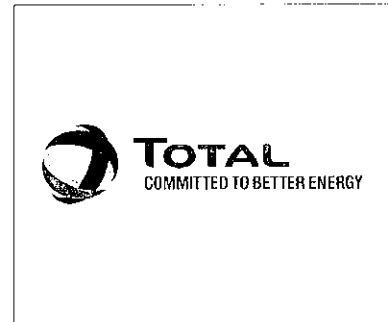
sept 2002  
mars 2000

Hautes Études Commerciales, Liège  
Ingénierat commercial

Mathématiques Financières - Marketing

#HRM20, marketing RH  
Certifiée en MBTI étape I et II  
Architect manager ISO26000 (responsabilité sociétale des entreprises)

Co-fondatrice de [www.Club35.be](http://www.Club35.be),  
[www.talentavenue.be](http://www.talentavenue.be), [www.happinessday.be](http://www.happinessday.be) &  
HappyLunch®  
Fondatrice de [www.alterforum.be](http://www.alterforum.be)



Inscrivez-vous pour consulter le profil complet de Laurence Vanhée

### SES COMPÉTENCES

HR Leadership Management Organisation Strategy

### SES LANGUES PARLÉES

Anglais	★ ★ ★ ★
Néerlandais	★ ★ ★ ☆
Espagnol	★ ☆ ☆ ☆

### SES CENTRES D'INTÉRÊT

[www.missphilomene.com](http://www.missphilomene.com) [www.futureworkforum.com](http://www.futureworkforum.com) [my family and my friends](http://myfamilyandmyfriends.com) Le Bonheur au Travail  
[www.happinessday.be](http://www.happinessday.be)

### SON ACTIVITÉ SUR VIADEO

#### 👤 Ses derniers contacts



Claude Dimbric chef  
directeur, auto-entrepreneur chef à domicile



Nisha Parmar  
SEo, swan tours



Catherine Howley  
Freelance, Catherine Howley Associates Ltd



Jean-Charles Gaeremans  
Informaticien généraliste et indépendant-  
consultant senior - facilitateur

## **"Travailler dans la joie et la bonne humeur n'est pas contradictoire avec la performance", rappelle Laurence Vanhée**

Propos recueillis par Christophe Bys [France](#)  
Publié le 11/11/2013 À 10H54

**Entretien** Ne dites pas à Laurence Vanhée qu'elle est DRH. Elle a fait graver sur ses cartes de visite la fonction de Chief Happiness Officer puisque c'est ainsi qu'elle conçoit son rôle. Dans "Happy RH", un ouvrage publié aux éditions la Charte et qui concourt pour le Stylo d'or remis chaque année par l'ANDRH (\*), elle se prononce pour davantage d'autonomie laissée aux salariés et considère que le bonheur des uns fait la performance de l'entreprise. Des idées qu'elle a appliquées au cours de sa carrière avant de les partager avec les lecteurs. Le contraire d'un bisounours.



**L'usine Nouvelle - Ecrire un livre qui a pour titre Happy RH, c'est une utopie ou une provocation ?**

**Laurence Vanhée** - Ni l'un, ni l'autre. Pour ce livre qui est notamment issu d'un blog que j'ai écrit, je me suis appuyée sur ma propre expérience dans le domaine. J'ai toujours eu du mal à considérer les hommes et les femmes comme des ressources humaines, car moi-même je ne me suis jamais vue comme une ressource. Pour résumer, j'ai eu envie de développer une approche positive du travail, dans le respect des personnes et l'intérêt des organisations qui m'ont employée, sans omettre les

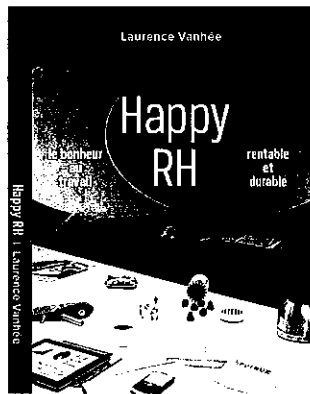
résultats. Avec ces principes, j'ai vu ma carrière décoller, prouvant de cette façon qu'on peut travailler dans la joie et la bonne humeur tout en étant performant. C'est cette expérience que j'ai envie de transmettre.

**C'est pour cela que vous définissez votre poste comme Chief happiness Officer, que l'on pourrait traduire par directrice générale du bonheur ?**

C'est le titre que j'ai fait imprimer sur ma carte de visite pour signifier que ma responsabilité est de créer les conditions pour que les collaborateurs soient heureux et, donc performants, au travail. Il faut arrêter de faire comme si les salariés n'étaient pas des adultes, capables de s'organiser eux-mêmes, c'est-à-dire de décider le lieu, le moment et la façon dont ils veulent travailler. Je parle là des horaires flexibles, du télétravail et tous les outils qui ont pour conséquence d'accroître l'autonomie des personnes. Ces changements d'organisation ont un impact sur la structure de l'entreprise : il faut remplacer les petits chefs par de vrais leaders, qui doivent avoir et partager une vision, que l'équipe met en œuvre.

**Est-ce leur seule mission ?**

Le rôle des leaders est de lever les obstacles qui peuvent entraver le travail des salariés. Un bon leader doit faire preuve de courage, de compassion, d'altruisme, favoriser le droit à l'erreur de ses équipes. Un bon leader considère que l'intérêt de son équipe est supérieur au sien, que les succès de son équipe sont plus importants que son succès à lui. Il est dans une dynamique de co-création et de confiance, là où le petit chef était dans le contrôle et le commandement.



**Le leader est-il forcément un manager ?**

Non. Pas toujours. Un manager a pour mission de rassembler et de gérer des ressources, il supervise des résultats. Le leader est plus dans le relationnel. Pour résumer, j'utilise cette formule : le manager dit aux équipes "go", quand le leader préférera "let's go".

**S'occuper du bonheur des salariés, ce n'est pas une démarche altruiste selon vous, mais une autre manière de s'occuper du business. Peut-on le prouver ?**

Il existe de nombreuses études universitaires, essentiellement nord-américaines qui ont montré qu'il existait une corrélation positive entre la proportion de salariés

heureux et la performance. Ces études ont été menées par des universités prestigieuses comme le MIT ou Harvard ... Par exemple, savez-vous qu'un salarié heureux est, en moyenne deux fois moins malade ? Qu'il est six fois moins absent ? Ou qu'il est neuf fois plus loyal.

Laissez-moi vous donner un autre exemple. A la pause, on a séparé des salariés en deux équipes. On a projeté aux premiers des films neutres, qui ne provoquent pas d'émotion, tandis que les seconds ont vu des films drôles, inspirant la bonne humeur. Au retour à l'atelier, la production du premier groupe est stable ; celle du second progresse de 10,71 %. Partager avec ses collègues un moment de bonne humeur rend les gens plus productifs ! La question du bonheur des salariés est donc essentielle pour les entreprises.

### **Justement, sait-on ce qui rend les salariés heureux ?**

Rien n'est plus personnel, subjectif. D'où l'importance de donner de la liberté à chacun pour qu'il s'organise en fonction de ce qui compte pour lui. Un point important qu'il ne faut pas oublier, c'est qu'un salarié heureux communique son bien-être. A ses collègues mais aussi aux clients, qui vont le percevoir et en parler autour d'eux. En rendant les salariés heureux, on crée un cercle vertueux.

### **Votre livre a été préfacé par Isaac Getz, qui veut libérer les entreprises. Or, il estime que la démarche de libération doit être soutenue voire initiée par la direction générale. En est-il de même pour passer du DRH classique au DBT pour directeur du bonheur au travail ?**

Pour changer l'organisation de fond en comble, il faut le soutien de la direction générale, qu'il donne l'exemple. Il n'empêche, que dans n'importe quelle organisation, un leader peut s'approprier les préceptes que je préconise et les appliquer. Il communiquera à son équipe son envie de travailler autrement, en créant des équipes pilotes, et, qui sait, son exemple sera suivi par d'autres.

### **Vos préconisations ne sont-elles pas faites pour des époques où tout va bien ? En période de crise, n'y a-t-il pas d'autres priorités que le bonheur des salariés ?**

Dans les années qui viennent, il va y avoir une véritable guerre des talents, avec des départs en retraite plus importants que les arrivées sur le marché du travail. Pour attirer les meilleurs éléments, les entreprises vont devoir réfléchir à ce qu'elles proposent aux salariés, sur les méthodes de travail qu'elles mettent en place.

### ***Christophe Bys***

*(\*) L'association nationale des DRH (ANDRH) remettra son prix annuel du meilleur essai consacré à une question de management le 26 novembre. Deux autres ouvrages sont retenus A quoi ressemblera le travail demain ?, Sandra Enlart et Olivier Charbonnier, Editions Dunod et Le travail invisible. Enquête sur une disparition, Pierre Yves Gomez, Editions Francois Bourin.*

# Pyramides

Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique

23 | 2012

La guerre des talents aura-t-elle lieu ?

Etudes de cas

## Guerre des talents et télétravail

JEAN-PAUL GAILLY ET LAURENCE VANHEE

p. 117-128

### *Texte intégral*

## I. « Faire mieux avec moins »

- 1 Le thème du télétravail, retenu lors du dernier séminaire des managers fédéraux, est à la fois peu original mais également très emblématique du contexte dans lequel nos organisations fédérales évoluent aujourd'hui.
- 2 De manière bien compréhensible au vu de l'équilibre difficile des finances publiques, il leur est demandé d'être très sélectives dans leur planification des besoins en personnel, en enserrant celles-ci dans un carcan financier rigide.
- 3 Et de manière tout aussi compréhensible, les décideurs, les entreprises et les citoyens exigent des services publics modernes et performants, où l'efficacité, la simplification et la prise en compte des besoins concrets des clients/usagers sont des priorités réelles.
- 4 La guerre des talents fait rage malgré la crise économique qui secoue notre pays. Trouver des collaborateurs qualifiés et motivés à remplir une mission au bénéfice du citoyen est un défi majeur dont les dirigeants et les responsables des ressources humaines fédérales sont particulièrement conscients.
- 5 Aujourd'hui déjà, des sélections du Selor se terminent sans lauréat tandis que d'autres ont entretemps reçu de meilleures opportunités ailleurs. Cet « ailleurs » n'est pas mécaniquement, comme certains clichés continuent à l'affirmer, un

emploi dans le secteur privé. Aujourd'hui déjà, certains services publics « débauchent » des collaborateurs, se servant directement dans les réserves de recrutement créées par leurs collègues. En outre, une plus grande mobilité entre services au sein de la fonction publique fédérale (voire avec d'autres niveaux de pouvoir comme les Régions) engendre un marché de l'emploi potentiel encore plus large et dynamique qu'auparavant.

- 6 Comment trouver rapidement et garder un expert en transport ferroviaire ou aérien ? Comment motiver des médecins à travailler au tarif barémique du secteur public ? Comment retenir la jeune génération qui se décourage par la lenteur de l'évolution de sa carrière, tant la réglementation actuelle est lourde et obsolète ? Comment se positionner en tant qu'employeur « sexy » ? Comment optimiser performance de l'organisation et bonheur des collaborateurs ? C'est à ces questions élémentaires que les managers du secteur public fédéral doivent faire face.
- 7 Le réseau belge « HR Excellence in the Public Sector and Beyond » a notamment pour objectif de définir et promouvoir des concepts innovants qui contribuent à l'émergence de meilleures pratiques et qui améliorent l'attractivité du secteur public. La réflexion sur les nouveaux modes de travail rentre bien évidemment dans nos échanges.

## II. Les nouveaux modes de travail

- 8 Grâce à l'essor des nouvelles technologies et sous la pression de la congestion sur les routes et dans les grandes métropoles aux heures de pointe, la frontière entre domicile privé et lieu de travail s'affine de plus en plus depuis le début des années 2000.
- 9 Les facilités qu'offre la technologie moderne permettent aux « travailleurs de la connaissance » d'utiliser leur lieu de vie pour y exercer une activité professionnelle partielle ou à temps plein. Ces collaborateurs exercent une profession dont la fonction première consiste à traiter de l'information. De l'assistant administratif à la juriste, de la traductrice au responsable d'équipe, tous ces métiers – et bien d'autres encore – peuvent aisément s'inscrire dans une démarche de télétravail. Ce n'est plus une exception de commencer sa journée de travail par lire ses emails de la maison afin d'éviter les interminables embouteillages matinaux ou d'aller rechercher ses enfants à l'école à 15h30 et terminer ses tâches professionnelles après les avoir bordés. L'équilibre vie privée/vie professionnelle est une exigence quasi fondamentale de la génération X (personnes nées entre 1960 et 1980) et des jeunes de la génération Y (nés entre 1980 et 2000).
- 10 Par ailleurs, les tâches à caractère purement privé sont effectuées quotidiennement pendant les heures de bureau et sur le lieu de travail : envoi d'emails privés, utilisation d'internet pour gérer son compte bancaire, réserver ses vacances, utilisation des média sociaux. Nous sommes donc en droit de nous poser la question : l'employé fait-il du *homeworking* (travailler de la maison) ou de l'*office living* (vivre au bureau) ?
- 11 Dans un tel contexte, l'ouverture plus ou moins grande aux « nouveaux modes de travail », dont le télétravail, est devenue pour de nombreux candidats un critère important dans le choix de leur nouvel employeur. Ne constatons-nous pas trop fréquemment le retrait de candidats des procédures de recrutement ou le départ de collaborateurs parce que cette ouverture est trop faible ?
- 12 Tant par volonté d'attirer ou de garder les talents, que par souci de bonne

gestion des surfaces disponibles, le nombre de services publics qui ont intégré le télétravail dans leur organisation du travail et leur culture d'entreprise ne cesse de croître depuis ces cinq dernières années.

- 13 Nous vous proposons de découvrir cette évolution en l'illustrant avec les cas des SPF Sécurité Sociale et Mobilité et Transports.

### III. Le cas du SPF Sécurité Sociale

- 14 En 2005, confronté à la guerre des talents, le SPF avait de plus en plus de mal à attirer de nouveaux collaborateurs. Cette année-là, seules 17 % des personnes postulant pour une fonction au niveau fédéral renseignait le SPF Sécurité Sociale comme employeur désiré. Il était donc nécessaire d'opérer des changements radicaux afin de se positionner comme employeur de choix.

- 15 Dès 2007, le SPF Sécurité Sociale s'est lancé dans un projet qui allie à la fois immobilier, révision des processus/digitalisation et changement de culture fort. Le projet qui a commencé par la mise à disposition d'un certain nombre de lignes ADSL s'est concrétisé en juillet 2008 sous la forme d'un pilote, le projet Domino. Les aspects organisationnels et juridiques sont testés à l'échelle de nonante collaborateurs. Le projet NoVo doit à la fois rationaliser les frais de fonctionnement du SPF et surtout être un pilier de son changement culturel. La nouvelle culture du SPF, basée sur la confiance, devait être en rupture complète avec la culture traditionnelle de l'administration basée sur le contrôle. Le télétravail permet aux collaborateurs du SPF de décider où, quand et comment ils travaillent. Il ne s'agit donc plus de contrôler comment on travaille mais de délivrer des résultats et de les suivre. Le changement d'approche en matière de management est radical. Fort du succès de Domino, le projet NoVo (<http://www.socialsecurity.fgov.be/fr/over-de-fod/organisatie/nieuwe-werken/novo.htm>) voit le jour et permet en janvier 2009 au SPF Sécurité Sociale d'entrer de plein pied dans sa nouvelle forme d'organisation.

- 16 A partir de janvier 2009, les services établis à Bruxelles, au lieu d'être répartis sur quatre localisations, sont donc recentrés en un lieu unique, la Tour des Finances, en plein coeur de la capitale belge. L'organisation passe d'un environnement de travail de bureaux attribués à un environnement de travail dynamique : plus personne n'a de bureau personnel, pas même le Président. Les équipes disposent de sept bureaux pour dix personnes. L'espace de travail est dynamique et le « flexiplace » (plusieurs lieux de travail) et le « flexitime » (horaire variable) sont mis en oeuvre à l'échelle du SPF, après le succès de l'année précédente en projet pilote. Le télétravail tend à se généraliser avec près d'un tiers des collaborateurs qui s'inscrivent dans cette démarche et qui choisissent entre un ou deux jours de télétravail par semaine.

- 17 Durant le dernier trimestre de 2010, le SPF passe en vitesse de croisière. 92 % des collaborateurs occupent des fonctions qui leur permettent de télétravailler jusqu'à trois jours par semaine pour un contrat à temps plein. La procédure de demande de télétravail est radicalement simplifiée. Le collaborateur sait dans les cinq jours ouvrables si sa demande est acceptée par son *top management* (le directeur général en l'occurrence). En cas de refus, ce dernier est bien entendu expliqué au collaborateur mais également justifié au Comité de Direction. Dans le mois qui suit l'acceptation, le collaborateur est en mesure de télétravailler, les prérogatives techniques (lignes ADSL, matériel mis à disposition, ...) et administratives (annexe au contrat de travail ou arrêté royal) étant en ordre.

- 18 Tant les chiffres du nombre de télétravailleurs que la proportion du nombre de

jours prestés sont en constante augmentation ainsi que le démontre le tableau suivant :

**Évolution générale du nombre de télétravailleurs et du nombre de jours de télétravail/semaine de 2009 à août 2012**

Année	Nombre de télétravailleurs et % sur ensemble du personnel	1 jour / semaine		2 jours / semaine		3 jours / semaine	
		% sur ensemble du personnel	% sur le nombre total des télétravailleurs	% sur ensemble du personnel	% sur le nombre total des télétravailleurs	% sur ensemble du personnel	% sur le nombre total des télétravailleurs
2009	378	329		49		0	
	30,70%	26,73%	87,04%	3,98%	12,96%	0,00%	0,00%
2010	574	281		201		92	
	45,02%	22,04%	48,95%	15,76%	35,02%	8,23%	16,03%
2011	595	226		188		181	
	46,48%	17,66%	37,98%	14,69%	31,60%	14,14%	30,42%
2012	601	213		198		190	
	47,93%	16,99%	37,60%	14,99%	31,28%	14,43%	30,12%

19 Ces chiffres ne reprennent pas les collaborateurs du SPF impliqués dans le contrôle lié à la lutte contre la fraude sociale. Bien qu'ils aient la possibilité de travailler de leur domicile, ils sont repris comme « travailleurs mobiles » et ne sont pas concernés par l'arrêté royal du 22 novembre 2006 portant sur le télétravail.

20 Au total, c'est donc plus de 70 % du staff du SPF Sécurité Sociale qui travaille régulièrement ou occasionnellement depuis le domicile.

21 L'introduction du télétravail et surtout le passage à un environnement de travail dynamique a de multiples impacts, à la fois sur les indicateurs (cf. *infra*) mais également sur la philosophie de l'organisation.

22 Le télétravail est en effet une partie intégrante de la stratégie du SPF et ce, pour deux raisons principales :

- c'est une parfaite concrétisation de la mise en oeuvre de la culture de confiance ;
- c'est une condition essentielle à la mise en oeuvre d'un projet d'environnement de travail dynamique (moins de bureaux que de collaborateurs).

23 L'équation « Liberté + Responsabilité = Performance + Bonheur » permet dès lors à l'organisation de structurer sa culture et de mettre en évidence les indicateurs de succès de cette politique, à la fois dans le chef de l'organisation et dans celui du collaborateur. Cette équation se traduit comme suit.

24 Chacun est régisseur de sa propre vie et dispose de la liberté de décider où, quand et comment il travaille et vit. La liberté de chacun s'arrête là où commence celle des autres : dans sa façon de s'organiser, le collaborateur ne peut pas empêcher son équipe de travailler et de remplir les missions du SPF. Les objectifs sont fixés en équipe, sont évalués annuellement (à titre individuel et/ou en équipe). Il est donc critique que chacun assume la responsabilité de ses choix, dans le respect des décisions prises en équipe.

25 Les responsables d'équipe passent d'un rôle de « chef » à un rôle de leader, de facilitateur qui suit les résultats selon trois piliers : qualité, quantité et attitude. Bien entendu, cette évolution est accompagnée par un programme de formation et un plan de communication (information et sensibilisation) extrêmement importants.

26 Enfin, l'organisation veille au bon fonctionnement de cet environnement de

travail en permettant le « flexiplace » (en ce inclus l'accessibilité des documents à distance), le « flexitime » (flexibilisation du temps de travail, liberté de pointer ou non), l'établissement d'un système de valeurs fort, traduit en comportement concret par les collaborateurs du SPF et d'un nouveau style de leadership.

27 L'application de cette philosophie de liberté et de responsabilité a des conséquences en termes de performance pour l'organisation et de bonheur du collaborateur.

28 Indicateurs de performance

29 Donner de la liberté à chacun et demander de la responsabilité en échange se traduisent par différents indicateurs de performance qu'il est aisé de mesurer.

30 Le coût global du projet NoVo est de dix millions d'euros, couvrant l'ensemble du déménagement, l'acquisition de nouvelles technologies et de serveurs adéquats, de laptops et de gsm pour tous, du mobilier moderne et les rémunérations de tous les membres du projet et de quinze « Équivalent Temps Plein » de consultants externes dont les compétences n'avaient pas d'utilité à long terme pour l'organisation (architectes d'intérieur, architectes, consultants en *change management*, consultants en ICT, ...).

31 La période de retour sur investissement a été de dix-huit mois.

32 Au niveau de la performance financière

33 Les économies financières du SPF Sécurité Sociale sont :

- six millions par an de frais locatifs pour la période 2009-2011 et neuf millions à partir de 2012 (passage de six bureaux pour dix personnes) ;
- 30 % de frais de maintenance et de nettoyage en moins, alors que l'ensemble des bureaux est entièrement nettoyé quotidiennement ;
- 78 % de frais d'impression en moins (passage de 435 imprimantes à 45) ;
- 80 % de frais de téléphonie en moins (appels gratuits entre collègue, utilisation de solution d'*instant messaging* et de média sociaux) ;
- 35 % de frais d'économat en moins alors que tout le stock est librement accessible à tous.

34 Au niveau du Bonheur :

- l'enquête de décembre 2011 démontre que 88 % des collaborateurs du SPF sont heureux à très heureux de travailler au sein de leur organisation ;
- le taux de départ naturel est 50 % inférieur à la moyenne fédérale ;
- le taux d'absentéisme est 6 % inférieur à la moyenne fédérale et en diminution ces deux dernières années ;
- le taux de candidatures spontanées est de 90 % (contre 17 % en 2005) ;
- le taux d'absentéisme est 20 % inférieur à la moyenne des autres organisations fédérales ;
- 92 % des collaborateurs peuvent télétravailler. 69 % le font et ce jusqu'à trois jours par semaine ;
- le SPF emploie 62 % de femmes. Un leader sur deux est une femme. Le comité de direction est composé de cinq femmes et de six hommes. Le SPF emploie 38 % de femmes dans les fonctions élevées (*middle up management/experts*).

35 Au niveau écologique et de la responsabilité sociétale :

- le SPF utilise 100 % d'énergie verte au niveau électricité ;
- les voitures de société utilisées par le SPF sont hybrides ;

- le plan mobilité encourage l'utilisation des transports en commun ;
- remboursement à 100 % de l'abonnement ;
- augmentation de l'indemnité vélo ;
- 90 % des collaborateurs utilisent les transports en commun pour leurs déplacements domicile – lieu de travail ;
- 6,8 % utilisent une voiture, contre 38,2 % dans des zones similaires et 45,7 % en Région de Bruxelles – Capitale ;
- organisation d'une semaine du développement durable pour encourager les comportements individuels responsables et transposables à domicile ;
- Les processus sont revus dans le but d'augmenter la digitalisation et la signature électronique. Consommation de trois palettes de papier par mois au lieu de neuf avant 2009. Les imprimantes sont réglées d'office sur Noir et Blanc, recto verso ;
- organisation d'une « *SummerSchool* » en 2011 pour favoriser l'usage des média sociaux (réduction de la fracture numérique et 2.0) et en 2012, sur le thème du « Bonheur au Travail » (renforcement et diffusion de la culture d'entreprise) ;
- plus de deux cents exposés sur le projet ont été donnés en 2011 afin de partager les bonnes pratiques du SPF Sécurité Sociale.

36 Le lecteur peut s'étonner du discours radicalement positif qui est tenu à l'égard du projet du SPF Sécurité Sociale.

37 Pourtant, tout n'est pas rose et comme chaque organisation, le SPF Sécurité Sociale rencontre ses propres difficultés et possède ses propres champs d'amélioration. Comme dans toutes les structures, il y a des licenciements car la performance délivrée ne rencontre pas celle qui est attendue ou parce que les contraintes budgétaires imposent une réduction de la voilure. Comme dans chaque organisation, des talents partent pour aller s'épanouir dans une autre fonction, pour des raisons qui leur sont propres. Comme dans tout projet de changement, certains collaborateurs ont préféré s'en aller, ne se reconnaissant plus dans la nouvelle culture ou ne trouvant pas leur bonheur dans cette nouvelle organisation du travail. Et enfin, comme dans toute (r)évolution culturelle et organisationnelle, l'accompagnement de ce changement est un effort permanent, soutenu et qu'il ne faut jamais sous-estimer tant financièrement, qu'en facteurs de temps et d'énergie.

38 Mais, au vu de tous les indicateurs cités, il est aisé et logique de conclure que le télétravail est un des piliers qui assure la réussite des changements culturel et organisationnel du SPF Sécurité Sociale. Un retour en arrière qui envisagerait la suppression du télétravail est totalement impensable et non souhaité par les collaborateurs.

## IV. Le cas du SPF Mobilité et Transports

39 Le plan de management du SPF Mobilité et Transports de décembre 2008 part quant à lui d'une approche qui vise à augmenter le bien-être au travail en diversifiant les modes de travail sous le titre « Travail alternatif ». Il a également l'espoir de contribuer ainsi à réduire les déplacements inutiles (sans disposer pour autant d'études permettant d'inférer une relation directe de causalité entre le recours au télétravail et une réduction significative des déplacements).

Relevons à cet égard qu'en tout état de cause, avant le lancement du projet, plus de 90 % du personnel se rend au siège central par les transports en commun.

40 C'est donc dans un cadre différent de celui du SPF Sécurité Sociale, avec relativement peu de travail sur la culture d'entreprise, qu'il se fixe pour objectif de faire évoluer vers le télétravail un minimum de 15 % des collaborateurs, à l'exclusion du personnel des services extérieurs et des guichets ouverts au public.

41 Lorsque cet objectif est retenu, le regroupement de tous les services centraux sur un seul site était déjà évoqué régulièrement avec la réduction corollaire de la surface moyenne disponible par collaborateur. Cette évolution géographique a été confirmée récemment.

42 Actuellement, 81 collaborateurs (soit 9 % de l'effectif) effectuent du télétravail, la plupart du temps en régime de deux jours par semaine.

43 L'évaluation effectuée auprès de ces travailleurs fait ressortir une appréciation largement positive en relevant les items suivants par ordre décroissant :

- plus grande motivation ;
- meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle ;
- meilleure productivité ;
- réduction du stress ;
- meilleure concentration ;
- plus d'autonomie et une meilleure organisation du travail.

44 Toutefois, il est apparu également que le changement de culture de travail avait été insuffisamment approfondi, tant par certains chefs de service que par certains travailleurs concernés, ce qui pouvait entraîner des difficultés organisationnelles au sein même des équipes concernées.

45 Par ailleurs, pour passer de cette phase-pilote à une extension plus large, il est apparu qu'un changement plus profond devait être apporté dans la mise à disposition de toutes les applications informatiques et connexions téléphoniques (pour les *helpdesks* et autres *call centers*). Faute d'une telle évolution, le télétravail resterait réservé aux collaborateurs ayant des tâches de rédaction et/ou de conception. Un paradoxe au fond pour ce SPF par ailleurs champion reconnu de l'*e-gouvernement*.

46 Plus globalement, les échanges de vues au sein du SPF Mobilité et Transports quant aux nouveaux modes de travail (par exemple le thème « la pointeuse a-t-elle encore un sens aujourd'hui ? ») et quant au télétravail en particulier, font ressortir un manque d'adhésion de la part d'une partie importante du management par rapport aux changements culturels qui se révèlent indispensables pour passer à une culture de la confiance.

47 Or ce « facteur critique de succès » est indispensable, non seulement pour que le télétravail s'étende de façon significative au sein du SPF Mobilité et Transports, mais aussi et surtout pour qu'il reste en position de force dans la « guerre des talents ». Son avantage relatif actuel, à savoir la grande motivation pour les thèmes de la mobilité, ne suffira pas à gagner cette guerre dans le futur.

## V. Conclusions

48 À la lecture de ces deux cas, nous constatons à quel point la recherche d'une plus grande satisfaction et d'un plus grand bien-être au travail peut contribuer à rendre les organisations du secteur public plus attractives mais aussi plus performantes, malgré des moyens financiers limités.

49 D'autres initiatives voient le jour et encouragent la flexibilité du travail. Le

contexte de contraintes budgétaires exerce une pression énorme pour réduire les normes de m<sup>2</sup> de bureaux. Les managers fédéraux ont donc réagi en 2011 en mettant sur pied un projet de partage de « bureaux satellites ». « Out of the office » promeut la mise à disposition de locaux partagés par les différents SPF le long d'axes de transports en commun bien desservis.

50 Il est tout aussi évident que ces initiatives ne se concrétisent que dans le cadre d'une culture de la confiance et de la responsabilité au sein de ces mêmes organisations.

51 Une telle mutation n'a de chance de succès que si elle se déploie dans le cadre d'une vision claire, avec des décisions et comportements cohérents de la part de l'ensemble du management, et avec l'appui tout aussi clair des décideurs politiques. Le rôle des membres du top management en tant que leaders inspirants et modèles pour l'organisation est donc critique.

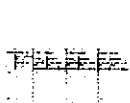
52 Les nouveaux modes d'organisation et le télétravail en particulier ont des effets bénéfiques tant pour les organisations que pour leurs talents. Les gains financiers, les impacts écologiques positifs et surtout les indicateurs liés au bonheur des collaborateurs sont autant de preuves que le télétravail et les nouveaux modes d'organisation ont une énorme plus-value face aux approches de gestion orientées sur le contrôle et la méfiance. C'est au prix de cette confiance que la guerre des talents se gagnera. La première « révolution » ne peut donc résulter que d'un changement en profondeur de la mentalité des managers.

53 N'oublions jamais qu'un talent rejoint une organisation pour la qualité de l'environnement et le défi de la fonction qui lui sont offerts... Et que trop souvent, un talent quitte cette même organisation pour la pauvre qualité de la relation avec le management et par manque de possibilité de s'épanouir.

54 Qui dit épanouissement dit liberté d'organisation et opportunité de prendre ses responsabilités. Nos collaborateurs sont des adultes responsables. Faisons-leur confiance, rendons-leur la liberté de pouvoir s'organiser. Ils nous en seront reconnaissants en délivrant plus de résultats et en étant plus épanouis.

55 « Liberté + responsabilité = performance + bonheur ». Un défi enthousiasmant à relever !

## **Table des illustrations**



**Titre** Évolution générale du nombre de télétravailleurs et du nombre de jours de télétravail/semaine de 2009 à août 2012

**URL** <http://pyramides.revues.org/docannexe/image/895/img-1.jpg>

**Fichier** image/jpeg, 217k

## **Pour citer cet article**

### *Référence papier*

Jean-Paul Gailly et Laurence Vanhee, « Guerre des talents et télétravail », *Pyramides*, 23 | 2012, 117-128.

### *Référence électronique*

Jean-Paul Gailly et Laurence Vanhee, « Guerre des talents et télétravail », *Pyramides* [En ligne], 23 | 2012, mis en ligne le 10 février 2015, consulté le 27 février 2017. URL : <http://pyramides.revues.org/895>

## ***Auteurs***

### **Jean-Paul Gailly**

Directeur général au SPF Mobilité et Transports depuis 2002, après avoir travaillé à l'ONEM, à Actiris, et au cabinet d'Isabelle Durant à l'époque de la réforme Copernic. Il est intervenu sur le thème de *la gestion du changement* lors du Colloque du CERAP consacré aux « réformes de l'administration vues d'en bas ». Il est aussi à l'initiative du réseau HREPS ([www.peoplesphere.be/hreps](http://www.peoplesphere.be/hreps)).

### **Laurence Vanhee**

Ingénieur commercial et diplômée en GRH, Chief Happiness Officer au SPF Sécurité Sociale, après un parcours de quinze ans dans le secteur privé : GB, Segal, Belgacom, DBAssociates (consultance en environnement de travail) et IBA, une *spin-off* internationale de l'UCL. Elle a été élue HR Manager de l'année 2012 et est l'auteure du livre *Happy RH (Die Keure / La Charte)*. Elle est aussi à l'initiative du réseau HREPS ([www.peoplesphere.be/hreps](http://www.peoplesphere.be/hreps)).

## ***Droits d'auteur***

© Tous droits réservés

# Comment (ré-) inventer le futur de la fonction RH sous l'angle SMAC(CS) ?

• Publié le 3 février 2017



**Laurence Vanhée**

Chief Happiness Officer @ Happyformance. Author of Happy RH. HRM of the Year 2012

*SMACCS, de quoi embrasser une autre stratégie RH... Avez-vous déjà pensé à digitaliser votre approche RH au bénéfice de la qualité de vie de vos talents, de la performance organisationnelle et dans l'intérêt et la crédibilité de la fonction RH ? SMACCS, kesako ? Quelques mots d'explication...*

**Social** : votre univers RH est-il social ? Non pas social au sens humain mais social au sens réseau social. Intégrez-vous les media sociaux pour toucher vos cibles ? Comment gérez-vous la e-reputation de votre marque employeur ? Comment animez-vous votre communauté de talents présente, passée ou à venir ? Quelle stratégie de communication en ligne avez-vous développée ?

**Mobile** : dans quelle mesure smartphones et tablettes sont des outils de travail pour vos talents ? Quelles sont les applications RH mises à leur disposition et qui leur facilitent la vie au quotidien ? Quelles sont les app qui leur permettent de gérer leur performance individuelle ou collective ? Ou d'avoir de meilleures relations avec leurs collègues ? Ou de vous donner leur avis en permanence ? Ou de pouvoir travailler à distance de façon collaborative ? Quel portefeuille d'app recommandez-vous ?

**Analytics** : les données et les "analytics" (la science de l'analyse), sont un peu la version moderne de l'oeuf et la poule en matière de reporting. Pas de données sans algorithme pour les générer. Pas d'analytics sans données. Nous sommes submergés de données. La vente de data lake (espace de stockage de larges volumes de données brutes) est une composante émergente du digital business. Tout l'art réside dans la capacité que nous avons de traduire ces Big Data en données qualifiées, intelligentes et de nous en servir avec un sens de la data éthique, nouvelle discipline de l'éthique des

affaires. Gartner prédit par ailleurs qu'en 2018, 50% des violations des codes de l'éthique des affaires le seront par un usage frauduleux des Big Data. Quelle est votre position à ce sujet ? Comment rendez-vous possible la gestion du Big Data (et de quelles Big Data) tout en garantissant un usage et un stockage respectueux des données et de leurs analyses ?

**Cloud** : le HR Cloud, c'est un peu la nouvelle drogue du moment. Cela se propage rapidement à tel point que la question n'est pas de savoir si vous en avez mais comment vous l'utilisez. Le HR Cloud, c'est facile à implémenter. C'est sécurisé. C'est upgradé, hosté, entretenu par votre fournisseur de solution qui vous garantit en plus une accessibilité permanente par le relais de plusieurs serveurs sur différents fuseaux horaires pour pallier à toute catastrophe naturelle ou autre (politique, environnementale, ...). C'est facile à comprendre, facile à expliquer, facile à utiliser. C'est peu onéreux et vous ne payez que ce que vous consommez. Que demander de plus ? Quelles sont les solutions intégrées ou non que vous abritez dans le cloud ?

**Cognitif** : Jean-Baptiste Audrerie d'IBM a une définition tellement simple qu'il n'est pas nécessaire d'inventer une autre "Si c'est pré-programmé, c'est analytique. Si c'est basé sur le langage naturel et sans programmation préalable, c'est du cognitif". Donc quelles sont les applications ou les programmes que vous utilisez en RH qui vous permettent de faire du cognitif ? Utilisez-vous des chatbots pour la communication en première instance avec des candidats ? Ou en tant que front-end RH ? Ou encore dans vos programmes de formation ? Et quand on passera du cognitif au conversationnel (ce qui se passe aujourd'hui déjà), quel rôle imaginez-vous pour le cognitif / conversationnel au sein de vos organisations ? Quelle place voyez-vous pour des Digital Personal Assistant (Siri, Watson, Viv, ...) ?

**Sécurité** : enfin, la sécurité est plus que nécessaire, d'autant plus lorsque l'on sait que des chatbots ont réussi à créer entre eux, le 24 octobre 2016, un langage encore inconnu de l'homme mais que les 2 "machines" maîtrisaient pour s'échanger des informations. Nous en revenons à l'éthique des affaires et à la garantie absolue à donner à nos collaborateurs quant à l'usage sain des données les concernant. Une seule question s'impose ici : comment voulez-vous que vos données soient gérées, stockées, analysées et utilisées ?

A l'heure où le monde est envahi de plus de 28 milliards d'objets connectés (50 milliards en 2020), où 80% des utilisateurs d'internet dans le monde possède (au moins) un smartphone, il est urgent d'avoir des réponses claires et pertinentes à toutes ces questions.

### **Comment (ré)-inventer le futur de la fonction RH sous l'angle SMAC ?**

Inspirons-nous de ce qui se fait de bien, voire de mieux en matière d'avancées technologiques. Les STEM, ce sont les compétences techniques qui caractérisent les métiers scientifiques au sens large. Il s'agit de la **Science** (l'étude du monde naturel), la **Technologie** (digitale, industrielle, ...), l'**Engineering** (les processus de design pour résoudre un problème) et les **Maths** (le langage des chiffres, des formes, des mesures,

...). La discipline STEM est beaucoup plus qu'une agrégation de matières puisqu'elle ambitionne de façonner notre approche au monde et notre capacité à résoudre les problèmes.

Le mode d'apprentissage STEM se base sur 6 bonnes pratiques. Par conséquent, si cette méthodologie est transposée à la transformation digitale du métier RH, quelles pourraient être les pistes à suivre ?

**Premièrement**, élaborer un plan de bataille basé sur les priorités de vos clients (et non sur les vôtres). De quoi vos collaborateurs ont-ils besoin pour être plus heureux et plus performants ? Quelles sont les attentes de vos actionnaires et de la stratégie business qu'ils soutiennent ? En attaquant les problèmes les plus irritants en premier, vous vous assurez le soutien et les encouragements de utilisateurs qui veilleront naturellement à vous mettre en situation de succès !

**Deuxièmement**, pensez à la co-création, aux pilotes, aux méthodes agiles et aux outils d'intelligence collective. Quitte à revoir les outils RH, autant directement impliquer les utilisateurs finaux dans la définition et l'élaboration (y compris les tests intermédiaires) du produit fini. Vous augmenterez proportionnellement le niveau d'engagement, de créativité, de facilité d'adhésion et de déploiement de vos solutions.

**Troisièmement**, soyez un cordonnier bien chaussé. L'équipe RH est elle-même un des pilotes. Si ça ne passe pas chez vous, aucune chance que cela passe chez les autres collègues... Il est nécessaire également de cultiver la condition sine qua non d'avoir l'ouverture d'esprit requise pour changer profondément les modes de fonctionnement RH souvent bien ancrés.

**Quatrièmement**, faites-vous plaisir ! Quels sont les outils qui vous attirent ? Quels sont les processus qui méritent le plus d'être revus pour vous donner plus d'énergie. Travailler sur ce qui nous enthousiasme engendre une énergie positive contagieuse qui permet de vendre d'autant plus facilement le projet.

Enfin, **cinquièmement**, faites un REX (retour d'expériences positives et négatives) sur la gestion du projet afin de rendre le prochain projet encore plus fluide et efficace

**RH et Cloud, l'état d'urgence est déclaré. Ne ratez pas le train qui vous emmènera dans un futur plus agile, plus efficient, plus simple, plus sexy. Parce que vous le valez bien.**

# Happy RH

2013 - 223 p.

Auteur(s): Laurence Vanhée

Ouvrage de la collection KnoWay



## Résumé

### **Le bonheur, ça paye !**

En lisant ces mots, ne balayez pas les lieux du regard en quête d'une caméra cachée prête à fixer votre mine dubitative. Cet ouvrage ne relève ni du gag ni de l'utopie et encore moins de la provocation marketing pour appâter le lecteur. Non, Laurence Vanhée nous démontre juste que rechercher le bonheur des collaborateurs profite à toute organisation immensément plus que l'exploitation désenchantée des seules ressources humaines.

### **Le bonheur : ingrédients et recette.**

Exemples et chiffres à l'appui, la "DRH de l'année 2012" nous démontre que le bonheur rapporte... en milliers et même en millions d'euros. Forte des résultats obtenus dans sa propre administration, la première *Chief Happiness Officer* de Belgique nous délivre les secrets des précurseurs. A chacun de se les approprier : patron, directeur, leader, manager ou collaborateur de toute organisation, quels que soient son secteur d'activité et sa taille.

## **Le bonheur : près de chez vous**

Au final, Laurence Vanhée nous lance un sympathique "*et maintenant, à qui le tour?*" La lecture du guide pratique *Happy RH - le bonheur au travail, rentable et durable* constitue sans nul doute la première bonne étape sur la route de la performance et du bonheur professionnels. De plus en plus de décideurs l'ont compris et empruntent chaque jour cette nouvelle voie. Elle n'attend plus que vous. Alors, partant ?

## Table des matières

### **Les RH avant les Happy RH**

Comment structurer son activité autour de quatre axes-métier: partenaire stratégique, promoteur de changement, défenseur de l'employé, expert administratif.

### **Investir dans le Patrimoine Humain**

Comment différencier Ressources Humaines de Patrimoine Humain et alimenter les décideurs en éléments de décisions durables.

### **Liberté + Responsabilité = Bonheur + Performance**

Comment appliquer l'équation éprouvée, exemples et chiffres à l'appui, du gagnant-gagnant employeurs/employés.

### **nWOW! (new Way Of Working)**

Comment développer un nouveau leadership pour les (télé)travailleurs. Le futur s'appelle Flexitools, Flexiroles, hub et coworking.

### **Culture d'Entreprise : Passions Partagées**

Comment insuffler et perpétuer la culture corporate dès le recrutement, durant les formations et en réorganisant la vie de l'entreprise.

### **Le Leader de Demain sera Inspiré et Inspirant ou ne sera pas**

Comment poser les actes clairs et concrets des vrais leaders et des vrais managers : le bon sens organisationnel près de chez vous.

### **Media Sociaux 2.0**

Comment améliorer avec bonheur la vie de l'organisation via une politique HRM2.0. Facebook, LinkedIn, Twitter, Yammer : réponses à toutes vos questions.

### **Démanteler les Usines à Gaz**

Comment développer sa force de proposition au niveau des indicateurs de performance, de la gestion de projet et de la gestion comptable.

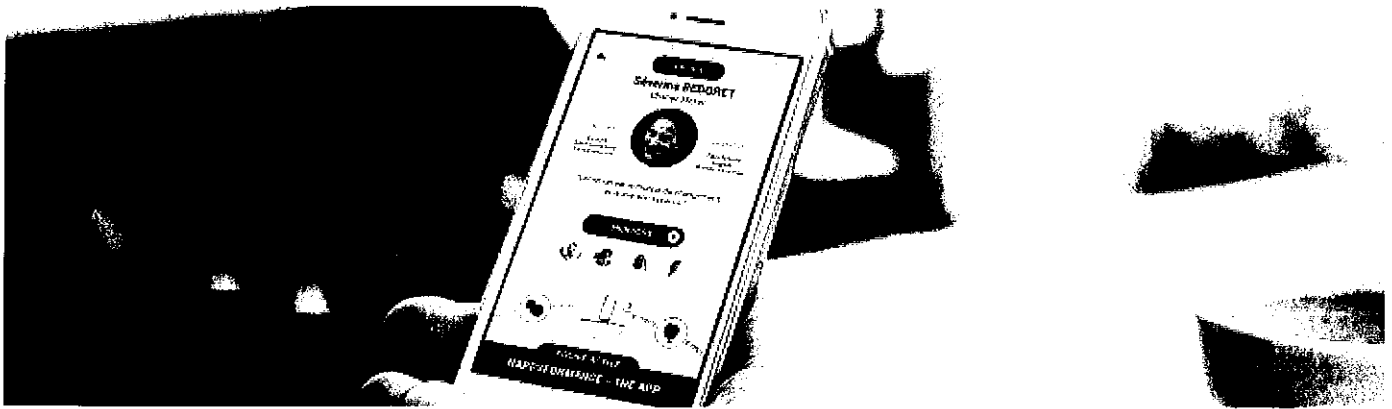
### **Chief Happiness Officer**

Comment ériger le bonheur en meilleur indicateur de performance. Happy collaborateurs, happy leaders... happy clients ! «Vive les happyculteurs !»

### **Happy RH, Passionnément RH**

Rappel : comment marier bonheur et performance, manager dans la confiance et l'amour, kisser la vie nWOW and forever. «Long live the people management !»

# Happyformance The App, objectif : performance collective !



*(Communiqué de presse 20 juin 2016)*

Le Bonheur au Travail s'inscrit aujourd'hui en toutes lettres dans les objectifs des organisations. Et si ce nouveau paradigme managérial qui mêle performance de l'organisation et bien-être des collaborateurs permettait de réinventer la gestion de la performance ? C'est le pari réussi par 2 sociétés belges, Happyformance et Appéro qui proposent dès fin juin aux entreprises une petite révolution digitale, fun, agile, collaborative et efficiente dans la gestion des objectifs professionnels.

## **Révolutionner le processus le plus lourd et inefficace des organisations !**

Le processus de gestion de la performance est de loin le processus le plus chronophage et pesant de toute la panoplie développée par les Ressources Humaines. Happyformance a calculé qu'une organisation de 100 personnes consacre environ 2,5 équivalents temps plein à la fixation, la gestion et l'évaluation des objectifs. Outre la déperdition d'énergie, ce processus, abordé individuellement, est fortement critiqué par les managers et les collaborateurs.

« En 2015, Deloitte a publié une enquête qui démontre que 58% des managers interrogés ne croient pas dans la pertinence de ce processus. Et tous ceux qui ont eu la chance dans leur carrière de comparer la puissance de la fixation et l'évaluation collective des objectifs par rapport à l'inefficacité du silotage individuel ne reviendront jamais en arrière, affirme Laurence Vanhée, fondatrice d'Happyformance. Le besoin est clair : les organisations sont à la recherche d'une façon innovante, intéressante et pérenne de gérer leurs résultats et leurs progrès. Et cette solution telle que nous l'imaginons n'existant pas sur le marché, à nous de la créer ».

## **La gamification au service de la performance et du bonheur au travail**

L'idée est ainsi née de proposer un service unique qui vient bousculer avec bienveillance mais en profondeur les pratiques en matière de people management.

« La solution est digitale pour contribuer au développement de l'organisation mais aussi fun pour assurer l'adhésion des collaborateurs. Elle offre une façon originale de suivre les résultats et stimule l'esprit d'équipe et l'abolition des silos dans l'organisation, résume Dominique Mangiatordi, fondateur de Appéro. Notre expertise dans le domaine de la gamification digitale nous a permis de concrétiser les ambitions d'Happyformance : rendre le processus de suivi des objectifs fun, agile, collaboratif et efficient ».

Basés sur le principe de la collaboration et l'émulation, les objectifs sont co-crées en équipe puis introduits pour alimenter le système. Les collaborateurs renseignent ensuite via leur smartphone ou leur tablette leurs réalisations, leur niveau de bonheur au travail et leur sentiment d'autonomie. « Ils voient immédiatement leur apport sur la performance collective, ce qui augmente l'engagement, la fierté et la reconnaissance, dit Laurence Vanhée. Les objectifs individuels et collectifs collent autant à la réalité de l'équipe que du business puisqu'ils sont en permanence suivis par chacun. Chaque collaborateur se rend compte de sa valeur ajoutée, gagne en autonomie et en responsabilité. **On vise une augmentation de la performance de 20%, ce qui ne laisse aucun patron indifférent !** ».

*Happyformance The App* mise aussi sur l'importance du droit à l'erreur en créant un système d'appel à l'aide qui déculpabilise et qui permet à l'équipe de progresser ensemble. « C'est une des clés de l'application, explique Dominique Mangiatordi. Outre le fait que l'app utilise les recettes classiques du jeu (travail en équipe, défis, récompenses par niveaux, ...), les appels à l'aide ou les dons qui sont communs dans les jeux en communauté sont intégrés dans le fonctionnement de base. C'est du jamais vu dans les applications business. Nous croyons beaucoup dans la force de cette approche ».

Pour être complète, *Happyformance The App* intègre également un module de chat totalement sécurisé et limité aux membres de l'organisation, un module de mentoring interne ainsi qu'un système de reporting par acteur (collaborateur, manager, RH, comité de direction) qui joue la carte de l'infographie. Une solution agile et personnalisable qui bouscule les classiques ERP.

*Happyformance The App* sera disponible en version corporate (solution internalisée en entreprise) dès début juillet et son déploiement réalisable à partir de septembre 2016. De quoi être prêts à booster les objectifs 2017 !

Envie d'en savoir plus ? Contactez-nous !  
hello@happyformance.com

## A propos de Happyformance

En deux ans à peine, Happyformance est devenu le cabinet conseil de référence en Europe en matière de Bonheur au Travail. Grâce à sa méthodologie unique déployée en conférences, ateliers, projets et consultance, Happyformance accompagne les organisations, les comités de direction et les conseils d'administration dans les transformations positives et le développement d'une stratégie basée sur l'équation "Liberté + Responsabilité = Bonheur + Performance"  
[www.happyformance.com \(http://happyformance.com/\)](http://happyformance.com/)

## A propos d'Appéro

Fraîchement créée (printemps 2016), Appéro regroupe une équipe d'experts et est fondée par un spécialiste de la Gamification, Dominique Mangiatordi. Appéro crée des applications mobiles qui utilisent les techniques du jeu pour stimuler de l'engagement auprès des forces vives dans les entreprises. Elle s'attaque notamment au recrutement, à la formation et, avec Happyformance, à la gestion des objectifs.

*Le Dossier Documentaire de l'UODC*

**Pourquoi transformer une organisation par le bonheur au travail ?**  
Pratiques, effets, précautions

**- Partie II -**

- **Management, organisation et bonheur au travail**..... pp. 25-108
  - Autonomie et travail  
Gilbert De Tersac, *HAL - UPS* (<https://hal-univ-tlse3.archives-ouvertes.fr>), 2012
  - Le travail de la confiance dans le management  
Laurent Van Belleghem, *ResearchGate* ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)), 2015
  - Structures et organisation : vers une véritable analyse système de l'entreprise  
Stéphane Jacquet, *CREG* ([www.creg.ac-versailles.fr](http://www.creg.ac-versailles.fr)), 2016
  - La promotion du bien-être et la prévention des risques psychosociaux au sein de la sphère professionnelle : des représentations divergentes aux enjeux préventifs  
Tarik Chakor, *HALSHS* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2011
  - Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ?  
Marc Mousli, *Alternatives Économiques* ([www.alternatives-economiques.fr](http://www.alternatives-economiques.fr)), 2016
  - Le bonheur et plaisir au travail : tendance utopique ou réaliste ?  
Johanne Bouchard, *Parlons RH* ([www.parlonsrh.com](http://www.parlonsrh.com)), 2015
  - Se sentir bien au travail  
Christophe André, *Christophe André* (<http://christopheandre.com>), 2015
  - En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve  
Isaac Getz, *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2012



## AUTONOMIE ET TRAVAIL

Gilbert De Terssac

► **To cite this version:**

Gilbert De Terssac. AUTONOMIE ET TRAVAIL. Dictionnaire du travail, PUF, pp.47-53, 2012. <hal-00846542>

**HAL Id: hal-00846542**

**<https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-00846542>**

Submitted on 19 Jul 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# AUTONOMIE ET TRAVAIL<sup>1</sup>

## Gilbert de Terssac<sup>2</sup>

MOTS CLES Autonomie, travail, organisation, règles

### RESUME

De façon générale, le concept d'autonomie est la capacité de se gouverner selon ses propres règles et signifie « qui ne dépend que de soi » ou « ce dont on peut disposer » ou encore en droit, on parle d'autonomie pour désigner un Etat régi par ses propres lois. Ce concept est assez peu présent en sociologie et ne fait presque jamais partie des dictionnaires, vocabulaires ou manuels de sociologie - à l'exception de l'ouvrage sur le travail de Lallement (2007, p 251) et de celui de Everaere sur « autonomie et collectifs de travail » (1999) - alors qu'il fait l'objet d'importants développements dans d'autres disciplines comme la biologie ou la psychologie. Varela (1989, p. 11) montre en quoi l'autonomie est une propriété de tout être vivant qui construit son propre cadre d'existence et de sens ; il tente de nous affranchir d'une pensée déterministe fondée sur la commande, dispositif extérieur et hétéronome visant à nous influencer. Bettelheim (1972, p. 168) montre que dans toute situation, même relevant d'une institution totalitaire comme les camps de concentration, l'autonomie est la condition de la vie et de la survie : « *la survie dépendait souvent de la capacité de l'individu à préserver une certaine initiative, à demeurer maître de quelques aspects importants de la vie, en dépit d'un environnement assez écrasant* ».

### INTRODUCTION

Lorsqu'elle est présente en sociologie, la notion d'autonomie est pour le moins controversée, voire paradoxale. Pour les uns, elle est impropre pour penser le social : l'aliénation, la domination ou la surveillance remplacent alors dans l'argumentation la notion d'autonomie. L'aliénation par le travail sert à affirmer l'impossibilité d'autonomie du sujet, car le travail dépossède l'individu de l'objet de son travail et le prive du sens de son action en le dessaisissant de tout ce qu'il a engagé dans l'action (Naville, 1963, p. 160). La domination masculine rend peu probable un acte de résistance car nous ne pouvons penser autrement la domination qu'au travers de ce que les catégories cognitives nous permettent de penser comme en témoigne le fait que « *les dominés appliquent à ce qui les domine des schèmes qui sont le produit de la domination* » (Bourdieu, 1998, p. 19). Le principe du contrôle généralisé des gestes et de la surveillance permanente dans l'école ou dans l'atelier, sert à éteindre toute velléité d'acte rebelle à l'ordre imposé et s'incarne dans des dispositifs de pouvoir sensés, comme la mise en visibilité des prisonniers par une architecture de la transparence, faciliter la surveillance et le réglage des comportements (Foucault, 1975, p 233)

Pour les autres, l'autonomie est inaliénable et une caractéristique essentielle de l'action humaine: en ce cas, l'autonomie est ramenée au devant de la scène avec le refus du déterminisme (Crozier, 1963), « le retour de l'acteur » (Touraine, 1984) et avec le paradigme actionniste (Hirschhorn, 2000, p. 48). Avec le paradigme actionniste (Hirschhorn, 2000), la notion d'autonomie fait son retour : la notion d'acteur rationnel et le refus de tout déterminisme sont affichés ; cette manière de voir nous éloigne de la vision holiste du social et des individus sans autonomie d'action. Les individus sont autonomes, prennent des décisions et agissent ; ce paradigme signifie que l'explication des phénomènes sociaux est à

---

<sup>1</sup> De Terssac G, 2012a, Autonomie dans le travail, in Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A., (s/d), *Dictionnaire du travail*, Paris : PUF, coll Quadrige, 47-53.

<sup>2</sup> Sociologue, directeur de recherche au CNRS, Univ Toulouse 2 et CERTOP-CNRS., [detersac@univ-tlse2.fr](mailto:detersac@univ-tlse2.fr)

rechercher au niveau microsociologique constitué par des décisions et des actions individuelles qui ne se développent pas dans un vide social, mais à l'intérieur d'un système de contraintes. Berger et Luckmann (1996, p. 25) introduisent une démarche phénoménologique mettant au centre de l'analyse le sujet qui n'est plus seulement un acteur rationnel qui cherche à donner du sens à ses comportements, mais un sujet qui intériorise la réalité et le requalifie comme subjective : l'analyse porte alors sur ce travail symbolique d'attribution de cohérence entre les institutions et sur la construction social et du soi et sur le mode d'élaboration de l'identité.

## **SOCIOLOGIE ET AUTONOMIE**

Pourtant, dans la sociologie française du travail ou de l'organisation, la notion d'autonomie constitue un concept central pour caractériser et évaluer le degré de soumission de l'homme ou la résistance face à des contraintes intenable, mais aussi l'efficacité et la légitimité des formes d'organisation de la production. La notion d'autonomie peut être présentée selon trois conceptions fondées sur la résistance, le pouvoir ou le contrôle du processus normatif

En un premier sens, **l'autonomie est une réaction contre des dispositifs et des décisions hétéronomes**. Friedmann (1956, p 12) montre que, quelles que soient les contraintes issues de la division du travail, le travailleur garde de l'autonomie définie en terme de compétence, de conscience, de stratégie et il nous oblige ainsi à reconnaître le caractère irréductible de l'acteur social: le travailleur n'est pas un sujet passif, courbé sous le poids de la domination, mais le produit de ses conditions de vie au travail qui réduisent le travailleur, sans pour autant que celui-ci cesse d'être une personne. Dans « *Problèmes humains du machinisme industriel* », Friedmann (1946, p. 266) avait déjà montré que les ouvriers ne perdent jamais leur capacité d'initiative et de décision, comme en témoigne le freinage qu'il interprète comme une décision « *de restriction volontaire du travail* » en réponse au mouvement de rationalisation. S'appuyant sur les travaux de Weber de 1908 sur « la psychophysique du travail », il constate « *que la restriction du travail (...) qui est pleinement consciente et intentionnelle, se manifeste même en l'absence de tout syndicat, chez des ouvriers non organisés : on peut la rencontrer partout où existe un sentiment de solidarité dans l'ensemble ou dans une fraction d'un personnel ouvrier. C'est une forme de lutte consciente, tenace, silencieuse, qu'emploie l'ouvrier pour défendre le prix de son travail* ». Friedmann (1946, p. 207) poursuit son analyse du freinage en montrant que les ouvriers s'invitent dans la gestion de l'entreprise en imposant un mode de gestion des salaires : « *Lorsqu'il est pratiqué par une assez large couche du personnel d'une entreprise, le freinage fonctionne comme un instrument ouvrier de politique des salaires, adapté à la rationalisation : Max Weber observe justement qu'il est souvent le substitut d'une grève* ». Pour lui, le freinage est bien synonyme d'invention de règles par le groupe d'ouvriers qui tentent d'agir sur les contraintes du travail et d'imposer de nouvelles normes à la hiérarchie : « *Par ailleurs les ouvriers freinent toutes les fois qu'un accroissement de l'intensité du travail (rythme des machines, vitesse du ruban convoyeur, etc...) est jugé par eux excessif* » (Friedmann 1956, p 268).

**En un second sens, l'autonomie, c'est la capacité stratégique d'affirmation de ses choix**. Chez Crozier (1963), ce concept est central et synonyme d'acteur et de liberté : il l'utilise pour désigner les limites de la bureaucratie et du schéma d'organisation « rationnel légal », car les règles formelles, communes et impersonnelles ne parviennent jamais à emprisonner l'acteur qui conserve toujours son autonomie. Ce sont bien les pannes qui déclenchent l'autonomie des acteurs, car elles constituent l'évènement qui ne peut pas être prévu à l'avance et surtout qui ne peut pas être réglé par les règles impersonnelles prescrites : « *Quelles que soient les efforts déployés, il est impossible d'éliminer toutes les sources*

*d'incertitude à l'intérieur d'une organisation en multipliant les règles impersonnelles et en développant la centralisation. Autour des zones d'incertitude qui subsistent, des relations de pouvoir parallèle vont développer et avec elles, des phénomènes de dépendance et de conflits »* (Crozier, 1963, p. 236). Les règles ne s'imposent pas comme des règles uniques et nécessaires par le seule vertu de leur construction, ni même parce qu'elles procèdent de raison: c'est le renversement auquel procède Crozier en 1963, dès lors qu'il fait de la règle de résultat de l'exercice de l'autonomie et le résultat en partie indéterminé de la rencontre des acteurs, le produit de leurs stratégies et des rapports de force réels. Crozier et Friedberg (1977) développeront la notion d'autonomie pour désigner le fait que l'homme est capable de calcul, de manipulation, qu'il s'adapte et invente en fonction du mouvement de ses partenaires. Leur comportement n'est pas une réponse mécaniste à une prescription, ni un effet de position structurelle : l'homme est aussi une tête, *« c'est-à-dire une liberté, ou en termes plus concrets, un agent autonome qui est capable de calcul et de manipulation et qui s'adapte et qui invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires »* (Crozier et Friedberg, 1997, p. 38). L'autonomie est cette capacité de se conduire selon ses propres règles inventées en marge ou contre le système de règles officielles: cette notion d'autonomie est liée à la notion d'acteur rationnel et stratégique, mais aussi au refus de tout déterminisme. Pour autant, le sujet n'est pas dilué dans un vide social, mais bien ancré dans un jeu social de relations de pouvoir qui se construit dans les zones d'incertitude, chacune des parties essayant d'obtenir de l'autre qu'il se plie à ses exigences. Il revient à Friedberg (1993, p.151) de montrer que la caractéristique formelle d'une organisation n'est pas de déterminer les comportements, mais de créer un espace de discussion et de négociation car la formalisation d'une organisation est *« toujours le produit d'un mixte qui mêle prescriptions formelles et processus informels en s'épaulant les uns les autres, où les prescriptions formelles s'enracinent dans des structures de pouvoir et dans des processus d'échange et de négociation informels pour lesquels elles fournissent à leur tour les arguments et les ressources »*.

**En un troisième sens, l'autonomie est une façon de contrôler le processus d'action et d'interaction.** Reynaud (1993 et 1999) fera de la notion d'autonomie un concept clé de sa théorie de la régulation sociale, dans la mesure où les individus agissent en exerçant leur autonomie, tant pour échapper à la dépendance du système hétéronome de contrôle, que pour tenter de contrôler le dispositif normatif et d'affirmer par leur jugement et leurs décisions leur prétention à poser des règles. Reynaud (1993, p. 103) requalifie la distinction entre formel et informel et donne un statut à l'informel comme une source de production de normative autonome ; de plus, cette régulation autonome ne relève plus seulement de la logique des sentiments qui a une rationalité d'affirmation de soi, mais de la logique de l'efficacité qui a une rationalité gestionnaire. Sa relecture des travaux de Roethlisberger et Dickson (1939, cité par Reynaud, 1993, p104) le conduit à corriger 50 ans d'interprétations erronées fondées sur l'opposition entre formel et informel pour les penser ensemble; de plus il considère ces deux sphères comme relevant de logiques distinctes, alors jusqu'à présent l'informel était interprété comme l'ombre portée du formel ou encore comme le lieu de dégradation des règles officielles. La logique des sentiments est requalifiée comme la fabrique de règles autonomes qui ne sont pas seulement affectives, communautaires et défensives, mais offensives, sociétaires et orientées vers l'efficacité : *« affirmer l'autonomie des acteurs sociaux, c'est bien prendre la parti de considérer leurs actes comme des décisions et non comme la simple résultant de grandes forces globales. Ces décisions se prennent sous contraintes, mais le poids de ces contraintes n'équivaut pas à un déterminisme »* (Reynaud, 1999, p. 8). Reynaud (1999, p. 20) fait observer que dans l'entreprise, la direction tente de contrôler le comportement des subordonnés, tandis que ces derniers tentent d'y échapper en affirmant leur

autonomie. Il en déduit l'existence d'une pluralité de sources de régulations légitimes, dont il cherche à comprendre comment elles se forment, s'opposent ou se combinent, car dans l'entreprise, « *ce qui s'affronte, ce ne sont pas seulement des intérêts, mais des prétentions aux règles, des volontés de régulation. Mais l'une des parties en détient dans la pratique, l'énoncé et l'exécution. L'autre cherche à faire valoir des pratiques informelles, des réseaux clandestins de complicités : au mieux, à les introduire dans l'organisation officielle; au moins à les abriter et à les faire respecter. Il est commode de présenter cette rencontre comme celle de deux régulations, une régulation de contrôle et une régulation autonome* ». La régulation autonome exprime cette volonté de produire et d'imposer des règles : elle désigne une source de règles qui s'opposent aux règles venues d'en haut et se définit contre ces règles de contrôle (Reynaud, 1999, p. 248).

## **L'AUTONOMIE AU TRAVAIL**

Dans les travaux de recherche concrètes, à peu près tous les auteurs ont rencontré des phénomènes de « transgression des règles au travail » selon l'expression de l'ouvrage de Girin et Grosjean, (1996, p. 5) qui est un écart dont la signification renvoie d'une part, à la relation entre la hiérarchie et les subordonnés et d'autre part, à la « di-vision » entre l'action et la description de l'action. Peut-on interpréter cet écart comme le signe de l'autonomie au travail ?

**En un premier sens l'autonomie est requise** lorsqu'elle désigne les marges de manœuvre octroyées ou les degrés de liberté dont dispose l'individu à son poste de travail : l'autonomie est alors synonyme de « *contenu discrétionnaire actuel ou potentiel des postes de travail* » (Rouvery et Tripiet, 1973, p. 144). L'autonomie mesure la possibilité d'intervention ouvrière définie par la division du travail imposée et exprime la discrétionnalité classée en quatre niveaux : selon ces auteurs, elle est « *nulle* » lorsque le travail est commandé par la machine, « *réactive* » lorsqu'il faut apprécier la situation, « *adaptative* » quand il y a un choix à faire en relation avec l'interprétation et « *active* » lorsque l'opérateur confronté à un problème imprévu et « *doit non seulement diagnostiquer la situation, mais intervenir en amont et en aval du processus de production pour y répondre* ». De même, Dubois, Durand, Chave et Le Maître (1976, p. 38) classent les postes de travail selon le niveau d'autonomie défini par la possibilité de choix laissée aux opérateurs concernant la quantité, la qualité, des modes opératoires, le temps de cycle, l'affectation au poste, la liberté de déplacement, de communication, les horaires et le commandement. En bas de l'échelle, se trouvent « *le poste de travail dans lequel il n'y a aucune possibilité d'influence sur la définition de la norme* » ; au niveau moyen on trouve des postes avec « *des marges de jeu* » et au niveau élevé « *des postes dont les normes imposées disparaissent au profit des normes décidées par le groupe ouvrier* ». De façon générale, cette autonomie requise par les besoins du système, n'est pas seulement voulue par l'encadrement ; les subordonnés considèrent que « *le déterminant le plus important de la satisfaction au travail est 'l'autonomie au travail' ou la latitude avec laquelle les employés pensent qu'ils peuvent prendre leurs propres décisions et influencer sur ce qui survient dans le travail* » ( Srivastva et Salipante, 1976, p. 53)

**En un deuxième sens, l'autonomie est conquise** et désigne la capacité de modifier les normes de travail : les ouvriers ou les ouvrières revendiquent le fait de modifier les quantités produites et de faire varier l'allure de travail ; les analyses de ces changements ont servi d'une part, à identifier les réactions ouvrières et d'autre part, à mesurer l'influence des ouvriers sur l'ordre préconisé. Durand (1950, p50) montre dans les années 60 que « *l'ouvrier répond à la situation de dépendance, " d'hétéronomie " où le tient la production en série par*

*une reprise informelle du contrôle sur la production* ». Et il ajoute, que « *devant les aléas et la variabilité du salaire aux pièces, devant l'incertitude du gain journalier qu'il entraînerait, les ouvriers se fixent un plafond de production qui leur réserve une certaine latitude d'effort. Se préserver "une journée de travail" sûre et accessible à tous, est une façon de retrouver la sécurité économique* ». Personne n'est dupe sur cette « tricherie », même si les uns tentent de la combattre sans jamais y parvenir, tandis que les autres l'imposent en particulier aux nouveaux venus ; l'important est qu'il faut se mettre d'accord sur une norme commune et donc sur une journée de travail acceptable, mais il faut aussi transformer cette norme en une obligation partagée. Dans d'autres cas (Chabaud et de Terssac, 1987, p. 315), les clavistes qui sont des femmes ayant remplacé les ouvriers du livre ont une réaction inverse : au lieu de se conformer au nombre de frappes par heure qui a été négocié par le syndicats, elles accélèrent en toute liberté la cadence au fur et à mesure de l'avancée du poste de nuit (18h à 1h) pour rattraper les retards dus aux pannes techniques ou à l'arrivée tardive des copies des journalistes. Une telle augmentation de la norme de travail témoigne d'une décision prise pour sortir le journal à temps : ces comportements témoignent de l'intégration d'une dimension gestionnaire et relèvent d'une rationalité économique.

L'autonomie, c'est dans certains cas « ne pas se laisser faire » et lutter contre les normes imposées par l'encadrement ; dans d'autres cas, c'est accepter de participer au travail d'organisation en fixant des contraintes de rendement qui vont bien au-delà de ce qui a été négocié. Dans les deux cas, il s'agit d'affirmer son autonomie et son pouvoir d'agir sur les normes, montrant sa compétence d'une part, à sortir la production par un autre chemin que celui qui est préconisé et d'autre part sa prétention à fixer les règles de travail. En même temps, la conquête de l'autonomie est l'occasion non seulement de s'opposer au monde des dirigeants, mais de créer un collectif qui s'engage à définir de nouvelles normes et à les faire respecter

### **L'autonomie est apprise : c'est la production des règles**

Pourtant, même dans les situations professionnelles les plus contraignantes comme le nucléaire ou la chimie, nous montrons (de Terssac, 1992, p. 130) que les opérateurs ne se conforment pas au respect des prescriptions : ils inventent une autre distribution des opérations entre eux : les rondiers ou opérateurs extérieurs participent aux activités professionnelles dans la salle de commande, alors que formellement ils sont exclus de cet espace de travail et le règlement précise qu'une manœuvre faite par une personne non habilitée entraîne une sanction élevée comme « sa mise à pied ». Aux règles formelles s'ajoutent des règles non écrites qui complètent les lacunes et oblige à se mettre d'accord sur une façon de travailler : les rondiers imposent leur présence dans la salle de commande dont ils sont en principe exclus. Mais ce règles ne sont pas le résultat seulement de stratégies individuelles déductibles d'une analyse des intérêts ; elles sont plutôt un compromis élaboré collectivement, le résultat d'un apprentissage collectif au travers d'échanges et de confrontations. Le rondier transgresse la règle et ce n'est pas pour échapper à la règle officielle, mais pour la remplacer : sa présence en salle de commande signifie qu'il veut donner un coup de main aux opérateurs de la salle, apprendre leur poste, communiquer pour comprendre ce qu'on leur demande à l'extérieur, interférer dans les échanges entre opér ateurs en apportant leur connaissances « du tas ». Le groupe se constitue autour de cet apprentissage pour élaborer une règle et la faire partager : l'encadrement ferme les yeux mais fait accepter aux ouvriers des contraintes de résultat ; ils acquièrent de l'autonomie en échange du partage de leurs compétences.

De la même manière, Dujarier (2006, p. 120) montre que, face à une démission des prescripteurs, l'encadrement local prend la décision de faire ce travail d'organisation laissé vacant, alors que rien ne les y oblige. Mais ils vont choisir entre trois stratégies et exercer

ainsi leur autonomie : soit « se dépasser et se défoncer » pour atteindre cette norme idéale en prenant en charge ce que leurs supérieurs n'ont pas fait ; soit « se défausser » et demander à son équipe de résoudre le problème et d'inventer les règles qui conviennent et enfin dans certains cas, certains renoncent à faire le travail qui n'est pas le leur et se retournent contre leur propre encadrement. Ce que l'on demande à l'encadrement local, ce n'est pas d'inventer une organisation idéale, mais d'améliorer celle en place

### « VRAIE » ou « FAUSSE » AUTONOMIE ?

L'existence de l'autonomie dans le travail fait l'objet d'une controverse sur fond de divergence dans la manière de concevoir l'autonomie : pour les uns, il est impossible de parler d'autonomie dans le travail, dès lors que l'activité professionnelle s'exerce dans le cadre de relations de travail qui sont des relations de subordination ou dans un univers organisé, contrôlé et structuré par des règles. Pour les autres, l'autonomie est liée à l'action et quelles que soient les contraintes, elles ne jouent jamais comme un déterminisme : l'individu garde toujours son autonomie. Il faut bien resituer cette controverse dans le contexte de l'époque: la sociologie en place de façon dominante dans les années 70 donnait *« l'image d'une domination écrasant les acteurs contestataires et même empêchant leur formation. La société n'était plus que le monologue du pouvoir supprimant à coup de surveillance et de punitions, de répression et d'aliénation, tout contre-projet de société et donc tous les mouvements sociaux »* (Touraine, 1989, p. 28).

**L'autonomie est-elle « bridée », « contrôlée », voire même « organisée »,** comme le soutiennent un certain nombre d'auteurs ? Courpasson (1997, p. 52) analyse la portée politique de l'implication des salariés dans la production normative et dans le gouvernement des entreprises. Pour lui, il ne fait aucun doute que l'on ne peut pas parler d'autonomie seulement du fait de l'incomplétude des règles que les subordonnés sont invités à compléter, car cette sollicitation est une autre manière d'exercer la domination en développant *« un contrôle social individualisé des comportements, de l'engagement et de la loyauté dans l'organisation »*. Dans cette manière de voir, Appay (2005, p.161) propose le concept « d'autonomie contrôlée » qui désigne le paradoxe de l'action organisationnelle qui pousse l'individu à définir librement sa trajectoire professionnelle tout en le mettant dans les conditions d'impossibilité de choix car, *« aujourd'hui, dans les sociétés démocratiques dites « avancées », les individus sont sommés de devenir flexibles et performants, soumis malgré eux ou consentants, responsabilités, c'est-à-dire rendus responsables de leur devenir et de leurs conditions alors leur place dans la société est remise en cause par la précarisation »*. Le paradoxe, c'est bien d'un côté, cette violence silencieuse, souterraine et insidieuse de « la dictature du succès » titre de l'ouvrage d'Appay (1985) et de l'autre, son fondement dans des valeurs telles que l'autonomie, la valorisation de l'individu, l'équité la coopération, le dialogue et la solidarité. On retrouve cette conception de l'autonomie « bridée » chez Fancfort, Osty, Sainsaulieu et Ualde (1995, p 154) qui montrent l'importance de « l'autonomie contrôlée » pour sortir du modèle hiérarchique au profit du modèle de « l'autonomie organisée » : *« Apprentissage, pour l'acteur dirigeant, d'un nouveau rapport aux subordonnés, à l'autorité et au contrôle de son univers ; apprentissage de nouveaux repères pour l'acteur dirigé, souvent sorti abruptement d'un système de dépendance formelle ; et plus généralement nouveau jeu social entre les acteurs en quête de règles stabilisée, permettant une autonomie organisée »*. Pour eux, l'autonomie organisée signifie « y incorporer des limitations et orientations ». Bien entendu, l'autonomie qui s'exerce dans un cadre dépendance ne peut pas être considérée comme de l'autonomie.

**L'autonomie est-elle une production de règles pour ordonner l'action et les interactions ?** En étudiant l'histoire de la sécurité de cette usine chimique qui a explosé en 2001, nous mettons en évidence ce qu'est la sécurité effective (de Terssac et Mignard, (2011, p.185) qui ne résume pas à l'énoncé de règles de sécurité, mais à leur mise en action qui va donner lieu à un compromis entre plusieurs sources normatives. Les unes se présentent comme des dispositifs formels qui spécifient ce qu'il faut faire pour améliorer la sécurité : utiliser les moyens de protections individuels, observer les procédures de sécurité lors d'une intervention, ne travailler qu'avec un permis, mettre en œuvre la méthode de l'arbre des causes pour analyser les accidents, retranscrire sur des cahiers tous ce qui peut alerter l'encadrement sur la sécurité. La réalité est toute autre et peu de procédures sont mises en œuvre en l'état. Par exemple, l'application de la méthode de l'arbre des causes pour tout accident va faire l'objet de l'invention d'une autre règle qui peut s'énoncer ainsi : « comprendre sans punir » ; cette règle d'usage requalifie en situation l'obligation de méthode et donne sens à la mise en œuvre de cette méthode.

**La notion d'autonomie et la notion de « discrétion ».** L'autonomie est une disposition de l'homme qu'il manifeste dans le travail soit par le freinage, soit par la grève, soit par des arrangements internes implicites ou négociés, soit par des inventions procédurales inédites, de façon à exercer sa capacité d'influence sur les normes de travail ou l'ordre de la production. Mais cette autonomie n'est pas à confondre avec la flexibilité allouée ou les marges de manœuvre attribuées: car en ce cas, l'autonomie est "contrôlée" ou "organisée" et désigne bien la possibilité de choix, mais dans un cadre dépendance; on parlera alors de "discrétion" (de Terssac et Maggi, 2000, p. 250). Maggi (2003, p 123) définit la notion d'espace discrétionnaire comme « *l'espace d'action où l'acteur peut choisir entre des alternatives, mais dans un milieu de dépendance* ». Nous avons proposé cette distinction entre autonomie et discrétion, pour mieux différencier la « fausse » autonomie de la « vraie » autonomie, l'autonomie issue de comportements attendus par l'encadrement, de l'autonomie pratiquée par les groupes d'exécution, mais aussi pour séparer ce qui vise à répondre aux exigences de fonctionnement du système de travail, de ce qui vise à affirmer une indépendance ou une influence sur le processus de travail ; il s'agit de bien éloigner ce qui est octroyé et/ou requis par la hiérarchie, de ce qui est conquis ou appris par les subordonnés.

De plus nous avons apporté une autre précision : l'autonomie est, non seulement, la capacité de produire ses propres règles, mais aussi la possibilité d'utiliser les règles hétéronomes existantes en toute liberté: sous le premier aspect, l'accent est mis sur la production normative, alors que sous le second aspect, l'accent est mis sur l'usage des règles hétéronomes. Dans les deux cas (production de règles ou régulation du processus de production de règles), l'autonomie est bien l'affirmation d'une liberté, visant à s'affranchir, soit de règles extérieures préexistantes, soit d'une régulation hétéronome. Cette distinction prolonge celle que nous avons opérée entre l'autonomie comme capacité de produire ses propres règles de travail et "les obligations implicites" comme pratiques, certes déviantes au regard des schémas préconisés, mais attendues par l'encadrement, sans que cela fasse l'objet d'une prescription formalisée (de Terssac, 1992, p 92): la répartition des tâches qui met à contribution dans une salle de commande des rondiers (opérateurs extérieurs) qui en sont officiellement exclus, est bien l'expression de l'autonomie que se donnent les exécutants qui s'affranchissent de la répartition officielle des tâches; en revanche, la construction de savoirs

opératifs communs entre ces opérateurs extérieurs et les opérateurs de la salle sont des pratiques attendues par l'encadrement.

## CONCLUSION

Le thème de l'autonomie a été abordé sous des angles si variés, dans le cadre de la philosophie politique et des sciences sociales, qu'il a donné lieu à des conceptions différentes. La notion d'autonomie a été utilisée en différents sens, variables selon des contextes, fondés sur des valeurs différentes et appliquées à des domaines d'activités variés. C'est une propriété essentielle de l'homme, mais qui ne se manifeste que dans un contexte et dans un rapport à un environnement. L'autonomie est synonyme d'*indépendance*, ce qui est proche du sens étymologique: l'adjectif " autonome " est emprunté au grec " auto-nomos ", voulant dire " qui est régi par ses propres lois " ; c'est le droit de se comporter selon ses propres règles, ce qui renvoie à la notion de pouvoir: l'autonomie est ce qui dépend de notre pouvoir, de notre capacité de choisir et de juger, mais aussi de l'exercice du pouvoir sur les autres. Mais alors l'autonomie est aussi obéissance à cette règle de pouvoir disposer de soi-même, ce qui signifie que chaque entité, pour être autonome, est contrainte de reconnaître, dans l'autonomie de l'autre entité, la condition de sa propre autonomie. Si l'autonomie des uns suppose sa reconnaissance par les autres, alors l'autonomie implique la réciprocité et le partage de cet idéal ou la soumission à cette valeur. L'autonomie n'est plus seulement la capacité pour un individu ou d'un Etat d'affirmer ses propres règles, mais un principe de leur relation partagé, une sorte d'idéal à atteindre auquel ils se soumettent : l'autonomie exprime une volonté générale acceptable par tous. En ce sens, l'autonomie exercée dépend de la coopération avec les autres et c'est aussi un " *contrat* ", car l'autonomie ne peut pas s'exercer sans réciprocité, ni sans volonté commune de la reconnaître: l'autonomie suppose d'accepter ce principe, d'agir selon lui et de s'y soumettre; l'autonomie est un idéal et la règle partagée par tous.

## BIBLIOGRAPHIE

- Appay B., 2005, *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*. Paris : L'Harmattan.
- Berger P, Luckmann Th, 1996, *La construction sociale de la réalité*. Paris : A ColinBettelheim B, 1972, *Le cœur conscient*. Paris : Laffont.
- Bourdieu P., 1998, *La domination masculine*, Paris : Seuil, collection Liber.
- Chaubaud C, de Terssac G, 1987, Du marbre à l'écran : rigidité des prescriptions et régulations de l'allure de travail. *Sociologie du travail*, 3, 305-322.
- Courpasson D, 1997, Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale. *Sociologie du travail*, 1, pp 39-61
- Crozier M (1963) *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, coll. Points
- Crozier M, Friedberg E (1977) *L'acteur et le système*, Paris, Seuil
- Dubois P, Durand C, Chave D, Le Maître G, 1976, L'autonomie ouvrière dans les industries de série. *Rapport final*, Paris, Université Paris VII, Groupe de sociologie du travail.
- Dujarier MA, 2006, *L'idéal au travail*, Paris : PUF
- Everaere C, 1999, *Autonomie et collectif de travail*. Paris : Anact, collection Point de repères.
- Foucault M, 1975, *Surveiller et punir*, Paris : Gallimard, collection Tel.
- Franckfort I, Osty F, Sainsaulieu R, Uhalde M, 1995, *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer, Coll. Sociologie économique.
- Friedberg E (1993) *Le pouvoir et le règle. Dynamique de l'action organisée*. Paris, Seuil .

- Friedmann G, (1946), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard.
- Friedmann G (1964), *Le travail en miettes, Spécialisation et loisirs*, Paris, Gallimard (1ère ed. 1956).
- Hirschhorn M, 2000, L'actionnisme, In JM Berthelot (s/d), *La sociologie française contemporaine*, Paris PUF, pp 47-58.
- Lallement M, 2007, *Le travail. Une sociologie contemporaine*. Paris, Gallimard, Collection Folio Essai
- Maggi B, 2003, *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être et l'apprentissage*. Toulouse : Octarès.
- Mercure D, Megimbald D, Tangay A, 1987, Le travail de nuit volontaire pour préserver son autonomie, *Sociologie du travail*, 3, pp 359 – 363.
- Naville P., (1963), *Vers l'automatisme social ? Problèmes du travail et l'automation*. Paris, Gallimard
- Reynaud Jean Daniel (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A Colin, coll. « U », 2° édition, 1993 ; 3° édition, 1997.
- Reynaud Jean Daniel (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, « Travail », 2° édition 1999.
- Rouvery L, Tripier P, 1973, Une approche problématique des qualifications : l'exemple italien. *Sociologie du travail*, 2, 126-156
- De Terssac G, 1992 Autonomie dans le travail. Paris : PUF.
- De Terssac G, Mignard J (2011), *Les paradoxes de la sécurité : le cas d'AZF*, Paris, PUF, « Le travail humain », (sous presse).
- De Terssac G, Lalande K (2002), *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Paris, PUF, « Le travail humain ».
- De Terssac G, 2003, (s/d), *La théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte.
- Touraine A, 1984, *Le retour de l'acteur*, Paris : Fayard.
- Varela J.F . , 1989, *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*. Paris : Seuil,

## Le travail de la confiance dans le management

Laurent VAN BELLEGHEM

Professeur associé au laboratoire d'ergonomie du CNAM-CRTD.

Ergonome consultant, dirigeant de Realwork, 5, rue Jules Vallès, 75011 Paris.

laurent.vanbelleghem@realwork.fr

Ref. : Van Belleghem, L. (2015). Le travail de la confiance dans le management. *Soins Cadres*, n° 96, pp. 27-29.

### Chapô

---

La confiance au travail a autant une fonction psychologique ou sociale que fonctionnelle. Elle contribue notamment à structurer l'action collective de sujets agissants suivant un objectif commun. La confiance a donc une importance particulière dans la relation managériale, dans la mesure où l'enjeu d'une coordination efficace des actions déléguées aux membres d'une même équipe constitue le cœur même de l'activité du manager.

Mots clés : confiance, confiance, coopération, coordination, activité, travail réel

### Corps de texte

---

La confiance ne se décrète ni ne se prescrit. Elle se construit dans le temps, en lien à un objet particulier auquel elle s'applique : confiance en soi, confiance en l'autre, confiance dans le système. La confiance en l'autre présente une particularité forte : elle n'appartient pas au sujet pris isolément mais l'engage vis-à-vis d'un tiers, qui se trouve lui-même engagé en retour. La confiance en l'autre doit être envisagée, de fait, comme une *relation* de confiance. Mais cette relation n'existe pas pour elle-même, dans une seule visée psychologique, affective ou morale : elle vise avant tout la *coopération* de sujets agissants, supposant de fait la *coordination* de leurs actions. La confiance est un construit pour agir ensemble. En retour, l'action réalisée ensemble renforce la confiance, participant ainsi à la construction de la relation.

Au travail, la place qu'occupe la confiance dans les relations professionnelles peut être ainsi comprise au regard de l'efficacité de l'action collective qu'elle permet (Van Belleghem, 2013). Cela est vrai dans le cadre de relations entre collègues amenés à coopérer ensemble. Mais cela l'est d'autant plus dans le cadre de relations entre les managers et leurs équipes. En effet, l'enjeu d'une coordination efficace des actions déléguées aux membres de son équipe constitue le cœur même de l'activité du manager, qu'il soit manager de proximité (en secteur industriel ou tertiaire) ou cadre de santé (en secteur hospitalier). Savoir manager en confiance est un enjeu qu'aucun manager ne saurait ignorer. Encore faut-il savoir comment la confiance, dans ce cas, prend forme.

### Confiance et délégation

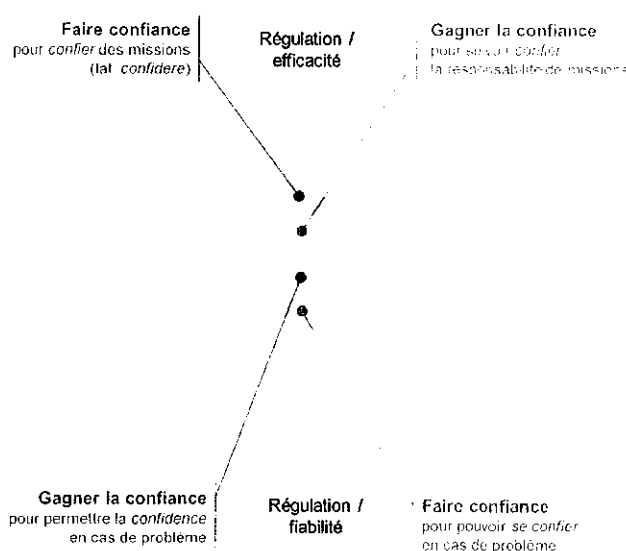
Pour le manager (le cadre de santé), faire confiance à son collaborateur (au soignant), c'est avant tout lui *confier* des missions à réaliser (du latin *confidere*), en se *fiant* à lui (du latin *confidentia*). Cet acte paraît simple, mais il est en fait très compliqué car il suppose de laisser une part à l'inconnu au sein d'une rationalité recherchée. Dès 1908, le sociologue Georg Simmel désignait ainsi la confiance comme un acte de *foi* (laïque) excédant toute justification, « une hypothèse sur une conduite future », mais « assez sûre pour qu'on fonde sur elle l'action

pratique » (Simmel, 1908, p.22, cité par Karpik, 2006). Cette croyance que suppose la confiance est un saut dans l'incertain, mais sans lequel toute action de délégation serait impossible. Faire faire, c'est avant tout laisser faire !

Mais *faire confiance* ne suffit pas. Il faut aussi *gagner la confiance*. Étonnamment, cette dimension est souvent oubliée dans les discours sur la confiance. Pour le manager, il s'agit donc non seulement de *confier* des missions à ses collaborateurs, mais aussi de permettre leur *confiance* (autre dérivé de *confidentia*). Cela l'engage à savoir accueillir cette confiance sans l'utiliser contre celui qui en fait part. Dans le cas contraire, la confiance se tarit. Or, on ne saurait se fier longtemps sans connaître en retour les destinées de ce qu'on a confié. Pire, l'absence de confiance de la part des équipes peut confiner, dans certains cas, au « silence organisationnel » (Morisson et Miliken, 2000, Rocha, 2014), quand les collaborateurs sont conduits à ne plus remonter les difficultés ou contradictions vécues sur le terrain et à laisser le management volontairement dans l'ignorance du réel du travail. Ces situations peuvent générer des risques graves, que ce soit dans les industries à risque ou dans les établissements où des vies sont en jeu comme à l'hôpital. Pour le dire autrement, il ne saurait y avoir de confiance aveugle, mais pas non plus de confiance sourde, au risque de mettre en péril l'organisation toute entière.

Ces deux exigences (faire et gagner la confiance) ne valent pas que pour le manager vis-à-vis de son collaborateur. Ce dernier y est tout autant tenu vis-à-vis de son supérieur, mêmes si ces exigences ne portent pas sur les mêmes objets. Pour le collaborateur, *gagner la confiance* de son manager vise avant tout à se voir attribuer des missions en rapport avec ses compétences et son investissement dans son travail. *Faire confiance* consiste à savoir se confier à son manager sur ses difficultés ou doutes - sans craindre que cette confiance soit utilisée contre soi. Dans cette relation nécessairement asymétrique qu'est la relation managériale, les raisons de la confiance de l'un ne sont donc pas les raisons de la confiance de l'autre (cf. figure 1). Pour autant, elles sont intimement complémentaires et structurent les intérêts partagés des protagonistes, contribuant ainsi aux régulations de l'action commune.

Figure 1 : les finalités de la confiance dans la relation managériale (Van Belleghem, 2013)



La confiance au sein de la relation managériale tient ainsi à l'équilibration permanente des raisons de faire et gagner la confiance de chacun des protagonistes. Sans elles, l'action coordonnée se grippe, générant alors autant de risques pour la performance du travail que pour la santé des individus s'y investissant. De ce point de vue, les crises de confiance au travail

peuvent être interprétées comme des *troubles psychosociaux* (Van Belleghem et De Gasparo, 2014). C'est généralement à ce moment, lorsqu'elle est atteinte, que la nécessité de la confiance se révèle. C'est aussi à ce moment que le besoin de son amélioration se fait sentir.

### **Améliorer la confiance**

Améliorer la confiance entre le manager et ses équipes peut s'envisager selon plusieurs voies. Nous en présenterons deux, selon nous très structurantes.

La première consiste à renforcer le *cadre fiduciaire* des relations professionnelles, c'est-à-dire le cadre social constitué « de schèmes généraux de ce qui est juste, de ce qui convient ou de « conditions normales » à honorer » par les protagonistes de la confiance (Quéré, 2006). De la même façon que la monnaie de papier (monnaie fiduciaire) n'a de valeur d'échange que parce que les individus s'accordent sur cette valeur et son usage au sein du cadre fiduciaire que constitue l'économie de marché occidentale, le travail ne se réalise que parce que ses acteurs s'entendent sur ce à quoi l'œuvre collective doit aboutir (la production de biens ou de services, le soin à des patients, etc.) au sein du cadre fiduciaire que constituent notamment le rapport salarial et l'organisation du travail. Mais ce cadre fiduciaire peut s'avérer défaillant lorsqu'il ne permet plus l'atteinte des résultats attendus, que ce soit pour l'entreprise (en termes de résultats économiques) ou pour les salariés (en termes de qualité et de sens accordé au travail). Dès lors, c'est sur l'organisation du travail, parfois même sur le statut des salariés, qu'il s'agit de faire porter les actions de transformation. Nous avons montré (Van Belleghem, 2013) comment, pour les coursiers urbains, l'évolution de leur convention collective a pu renforcer le cadre fiduciaire qui structurait la confiance entre les coursiers et leurs dispatcheurs (chargés de répartir les courses entre les coursiers) en séparant au mieux ce qui relevait du salaire de ce qui relevait du management. Dans les établissements de soins, les cadres fiduciaires sont assurément présents dans la manière dont ils structurent le rapport des équipes de soin aux patients. Agir sur ces cadres constitue sans nul doute un levier d'amélioration des conditions de la confiance particulièrement pertinent.

La seconde voie porte sur la mise en œuvre d'un *management par le travail* (Bonin, 2013). Trop souvent, le management s'exerce selon des visées liées aux objectifs et aux résultats. Il conduit à la mise en place d'indicateurs de gestion qui constituent en quelque sorte une « réduction » du monde à partir duquel le manager oriente et justifie ses actions de management. Mais cette réduction du monde peut être par trop réductrice et ignorer des pans entiers du travail réel, c'est-à-dire des activités réellement mises en œuvre par ses collaborateurs et qui constituent le quotidien de leur travail. Il importe pour le manager de savoir voir (et entendre) à nouveau ce dont est constitué ce réel du travail, afin qu'il puisse orienter ses actions de management à partir de et sur celui-ci. C'est à cette condition seulement qu'il peut donner une assise solide à ses raisons de *faire confiance* (pour confier des missions) mais aussi qu'il peut *gagner la confiance*, en permettant à ses collaborateurs de se confier. La mise en place d'*espaces de discussion sur le travail* (Detchessahar, 2001, 2011) peut constituer un moyen tout à fait efficace pour appuyer un management par le travail. Portés récemment par des voix institutionnelles telles que l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à la qualité de vie au travail (ANI 2013) ou le rapport Lachman, Larose et Pénicaud (2010), les espaces de discussion sur le travail visent à ré-instaurer un dialogue sur le travail supposé se raréfier au sein des entreprises, notamment entre les managers et leurs équipes.

Deux conditions président à l'efficacité de ces espaces (Rocha, 2014). D'une part, ces espaces ne doivent pas être isolés des autres espaces de décision de l'entreprise et doivent participer au principe de subsidiarité : les décisions doivent être prises *au niveau pertinent le plus bas de l'organisation*. D'autre part, les échanges au sein de ces espaces doivent porter sur le travail réel et en faciliter les régulations. Mais le travail réel ne se laisse pas approcher si facilement, même pour un manager de proximité ou un cadre de santé. Les espaces d'échanges ainsi

proposés doivent être très spécifiquement outillés pour offrir une voie d'accès au travail réel. Selon nous, une méthodologie de *convocation de l'activité* est nécessaire (Van Belleghem & Forciolli Conti, 2015). Elle doit permettre aux participants, porteurs d'un savoir sur leur propre activité de travail, d'en faire venir une part à soi afin de la rendre visible au groupe. Dès lors, un échange devient possible entre le manager et ses collaborateurs sur le contenu du travail réel, ce qui reconfigure nécessairement les relations professionnelles qu'ils entretiennent pour trouver des voies de résolution des situations évoquées. C'est précisément dans ces moments que managers et collaborateurs renforcent, et parfois posent, les étais de la confiance qui les lie, en construisant ensemble les conditions de leur action commune à venir.

## Encadré

---

### La confiance dans les nouveaux modes de management

*Coworking, management collaboratif, management transversal, management durable, holacratie, entreprise libérée...* Les dénominations fleurissent pour désigner ces nouveaux modes de management que les entreprises expérimentent. Il est vrai que le modèle d'organisation hiérarchique classique a laissé la place à un modèle nouveau, réticulaire et complexe. Le management y voit son rôle profondément transformé et peut facilement s'en trouver déstabilisé.

Sans préjuger des intérêts ou limites de l'une ou l'autre, ces approches ont en commun d'attendre des managers un recours plus affirmé à l'intelligence et à la capacité d'initiative de leurs équipes dans l'organisation de leur propre travail pour satisfaire les exigences de production ou de service. Encore faut-il pour cela leur offrir l'autonomie et le pouvoir d'agir nécessaire. Autrement dit, il s'agit d'accorder aux agents la confiance que le système hiérarchique classique, reposant sur le couple Commandement/Contrôle, leur refuse habituellement. Poussée à son terme, cette logique d'autonomisation des équipes peut conduire à... la suppression du management intermédiaire, comme le préconisent les tenants de *l'entreprise libérée* (Getz & M. Carney, 2009) !

Plus exactement, c'est à un glissement des fonctions du management, passant d'un rôle de *prescripteur* à un rôle de *soutien* à des équipes autonomes, que l'on assiste ici. Cette posture, si elle est tenue, rend du même coup le lien hiérarchique non forcément nécessaire dans l'atteinte du double objectif Performances / Qualité de vie au travail, tant pour les agents que pour ceux qui les soutiennent. Le jeu pourrait en valoir la chandelle.

## Bibliographie

---

ANI (2013) Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à la qualité de vie au travail.

BONIN, D. (2013) Les modèles d'organisation et de management en question : pour un modèle de management par le travail engendrant la confiance. Dans L. Karsenty (coord.), *La confiance au travail*. Toulouse, Octarès.

DETCHESSAHAR, M. (2001). Quand discuter, c'est produire... Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. *Revue française de gestion*. 132, 32-43.

DETCHESSAHAR, M. (2011) Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue française de gestion* 2011/5 (n° 214) p. 89-105. Paris, Editions Lavoisier.

GETZ, I. & M. CARNEY, B. (2009) *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard, Paris.

- KARPIK, L. (2006) Pour une conception substantive de la confiance. Dans A. Ogien et L. Quéré (s/d.) *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagement*. Paris, Economica, (Coll. Etudes sociologiques), (p.109-116).
- LACHMANN, H., LAROSE, C. & PENICAUD, M. (2010) Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. Rapport fait à la demande du premier ministre.
- MORISSON, E., & MILIKEN, F. (2000). Organizational Silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, Vol.25, N°4, p. 706-725.
- QUERE, L. (2006) Confiance et engagement. Dans A. Ogien et L. Quéré (s/d.) *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagement*. Paris, Economica, (Coll. Etudes sociologiques), (p.117-142).
- ROCHA, R. (2014) *Du silence organisationnel au débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation*. Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Bordeaux. Bordeaux, France.
- SIMMEL, G. (1996 [1908]) *Secret et sociétés secrètes*. Strasbourg, Circé.
- VAN BELLEGHEM, L. (2013) Réciprocité des enjeux de confiance au travail - Le cas des coursiers et de leur dispatcheur. Dans L. Karsenty (coord.), *La confiance au travail*. Toulouse, Octarès.
- VAN BELLEGHEM, L. & DE GASPARO, S. (2014) Entrée : trouble psycho-social. In Zawieja, P. & Guarnieri, F. (coord.) *Dictionnaire encyclopédique des risques psycho-sociaux*. Editions du Seuil, Paris.
- VAN BELLEGHEM, L. & FORCIOLLI CONTI, E. (2015) Une ingénierie de la discussion ? Chiche ! In *Articulation performance et santé dans l'évolution des systèmes de production : quelles actions pour l'ergonome ? Quels enjeux pour l'ergonomie ? Actes du 50ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*.

# Structures et organisation : vers une véritable analyse système de l'entreprise : seconde partie : « quelle structuration actuelle pour l'entreprise ? »

Par Stéphane Jacquet, professeur de management et veilleur au CREG ; doctorant en sociologie du travail

**Mots clés :** Structures, organisation, structure matricielle, structure par projet, structure en équipes, entreprise libérée, agilité, entreprise agile, holocratie, métaphores de l'organisation, exploitation, exploration, ambidextrie organisationnelle

**Abstract :** Cet article présente la seconde partie d'un travail de recensement et de réflexion autour des formes d'organisation. Après avoir étudié les structures classiques et leurs limites dans une première partie, l'article actuel s'intéresse aux formes dites « modernes » d'organisations. L'analyse démarre à la structure par projet, caractéristique des années 80, pour en montrer les principes et causes d'émergence, mais aussi les limites. Plus proche de nous, l'entreprise libérée a suscité des réflexions et expérimentations, dont certaines sont devenues de véritables « cas d'entreprise ». Les ouvrages et études qui ont suivi ont mis en avant quelques principes simples qui tournent autour des principes de l'holocratie. Le modèle reste difficilement généralisable et supporte quelques critiques. Cet article va plus loin en essayant d'identifier et de qualifier les formes organisationnelles les plus actuelles, autour de modèles qui méritent d'être connus ; comme l'entreprise virtuelle ou ambidextre. Nous en concluons que le modèle idéal est difficilement envisageable et que la conjoncture actuelle nous ramène à des principes simples d'adaptation de la structure.

Après une première partie intitulée « la structuration et ses biais », nous avons cherché à démontrer les dysfonctionnements du modèle classique de structuration des entreprises et les critiques profondes adressées par certaines écoles de pensée des années 70. C'est justement à cette époque que se sont développées les structures par projet (1), censées apporter un renouveau en termes de « design organisationnel » mais surtout de permettre un management plus fluide et plus réactif, autour d'un objectif partagé et commun. Celles-ci ont parfois montré des limites, laissant la place à une nouvelle approche autour de « l'entreprise libérée » (2), à la fois politique et organisationnelle. Mais celle-ci a fait également l'objet de critiques sévères. Il convient donc d'identifier la réalité organisationnelle actuelle et les formes récentes d'organisations (3).

## 1 De la structure par projet...

### 1.1 Emergence de la structure par projet

#### 1.1.1 Pourquoi des structures par projet émergent

La structure par projet émerge en prenant le contre-pied d'une structure classique, dans laquelle on suppose que le spécialiste d'un domaine doit être sollicité lorsqu'on en a besoin, mais en s'adressant à son supérieur hiérarchique. La structure par projet émerge lors de la crise, les entreprises se rendant compte de la nécessaire réactivité des réponses aux incertitudes de l'environnement.

Depuis 2002, la norme X50-115 retient la définition de l'ISO 10006 : 1997, qui définit le projet comme étant « un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques ».

La structure par projet cherche à regrouper les compétences et les expertises, pour faciliter l'action et la prise de décision, avec un résultat livrable.

Quelques éléments de base qualifient un projet, selon Bachelet (professeur à Centrale Lille et spécialiste de la gestion de projet) :

- . Le milieu est parfois inconnu et l'organisation est temporaire
- . Le processus est historique, les décisions qui seront prises seront irréversibles
- . L'incertitude est forte, ainsi que le degré d'autonomie du groupe
- . L'investissement est nécessaire avant d'attendre un retour
- . Le projet est important pour l'avenir de l'entreprise
- . Le projet représente un « saut dans l'inconnu », souvent complexe

### 1.1.2 Quelles structures par projet ?

La structure par projet est difficile à observer car on retrouve des degrés d'intégration variables. La première approche est matricielle, c'est à dire que l'entreprise mixe une structure hiérarchique fonctionnelle classique (verticale) avec une structure horizontale collaborative, utilisée lors de projets ponctuels, voire permanents. Elle peut se révéler faible ou forte et parfois même basculer dans un mode complètement dédié au projet.

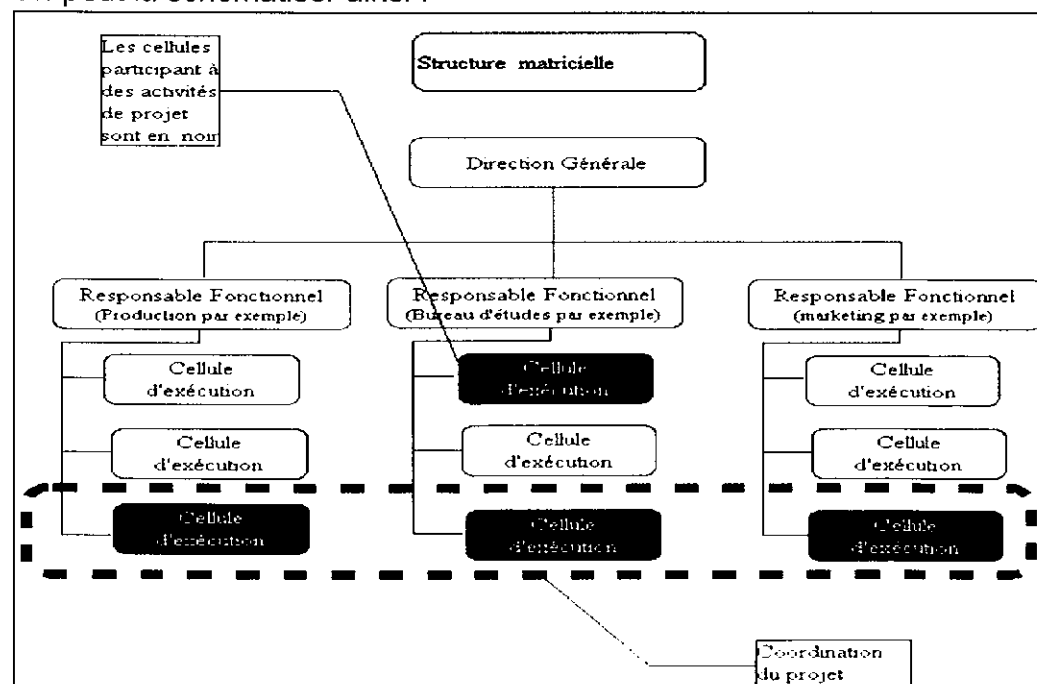
#### 1.1.2.1 Structure matricielle faible

La structure matricielle constitue une forme d'organisation qui cherche à combiner les avantages des structures fonctionnelle et par projet, tout en évitant leurs inconvénients. Elle se caractérise par la présence simultanée de composantes par projet et fonctionnelles, qui sont indépendantes du point de vue hiérarchique mais interdépendantes pour la réalisation des projets. Cet arrangement, délicat en termes de management, permet aux composantes fonctionnelles de maintenir leur existence propre et de poursuivre, s'il y a lieu, leurs activités courantes tout en fournissant les ressources spécialisées nécessaires à la réalisation des projets. Le plus souvent, les experts demeurent en permanence rattachés hiérarchiquement à leur direction fonctionnelle, mais leurs services sont affectés à des projets, suivant les besoins, temporairement.

Le milieu de l'entreprise offre diverses formes de structures matricielles révélant le degré d'intégration du projet dans la structure.

Les différences entre les types de structure matricielle (faible à forte) viennent principalement du rôle du chef de projet, de la part de personnel affecté aux projets ainsi que la part de l'équipe de gestion affectée aux projets.

On peut la schématiser ainsi :

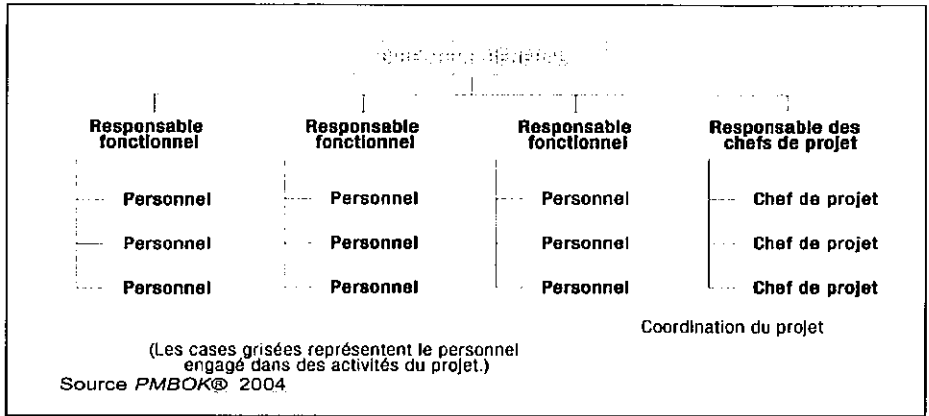


Source : ressources.auneg.fr

Dans le cas d'une structure matricielle faible, il est difficile de mener des projets d'envergure, assez longs et, surtout, aux budgets élevés. C'est pour cela que les entreprises développent parfois le modèle.

L'évolution du modèle conduit le plus souvent à nommer un directeur de projet qui assume les responsabilités d'intégrer les activités et les apports de l'équipe dans le projet final. Il doit souvent négocier les ressources affectées à son projet (humaines, matérielles). L'échelle hiérarchique de base se trouve remplacée par une structure à autorité multiple.

### 1.1.2.2 Structure matricielle forte



Dans cette structure, un responsable des chefs de projet se retrouve en position d'autorité hiérarchique « verticale ». Il s'agit d'éviter les écueils liés à l'organisation matricielle, principalement la supériorité de l'autorité fonctionnelle.

En termes d'avantage, on retrouve les principaux apports de la structure matricielle :

- . La flexibilité structurelle : chaque projet donne lieu à une reconfiguration, avec des éléments spécifiques et des données liées au projet ;
- . La recherche du compromis et de la collaboration entre responsables verticaux et horizontaux : elle se fait au service de la réussite du projet et dans l'intérêt de l'entreprise. Certains projets demeurent des priorités absolues pour certaines entreprises (exemple : réussir le lancement du dernier produit phare d'un constructeur automobile) ;
- . Une meilleure intégration : c'est la structure la plus précise pour gérer un projet temporaire ; elle intègre les meilleures compétences pour atteindre ses objectifs ;
- . La répartition efficace des spécialistes, avec de véritables économies d'échelle, liées au déploiement, au bon endroit, des compétences clés.

### 1.1.2.3 Structure dédiée

La structure dédiée pousse la logique de projet au maximum, jusqu'à constituer le fondement même de la structuration. Dans ce système, la prise de décision est décentralisée au niveau de l'équipe de travail et les ressources sont le plus souvent dédiées (Mohram et Cohen, 1995). Dans les PME, ce type de structure peut parfois définir l'ensemble de l'organisation. Dans les grands groupes, les équipes autogérées sont utilisées sur des projets innovants ou des missions « test ».

Certains auteurs étudient les structures de PME et affirment que la structure par projet « dédiée » est la structure la plus « agile » pour les PME (Mahé de Boislandelle, 1986), et qu'elle peut parfois être qualifiée de « situationnelle », lorsque des groupes modulables gravitent autour d'un noyau qui

décide (Leray,1999). Cette structure a parfois trouvé des échos chez les tenants de l'entreprise « libérée », à l'image du système organisationnel de FAVI (voir 2.1).

## 1.2 Apports

Les principaux avantages du mode projet ont été précisés largement dans la littérature du management de projet, en particulier au Canada. Ils peuvent être résumés dans le tableau suivant :

- Orientation clients-résultats
- Responsabilité claire des résultats
- Évaluation de la performance plus facile
- Coordination facilitée entre les fonctions
- Intégration des systèmes facilitée
- Priorités claires
- Meilleur équilibre temps-coûts-qualité
- Synergie facilitée par un environnement multidisciplinaire
- Meilleure identification au projet : motivation
- Clarté des canaux de communication avec l'externe
- Adaptabilité

Source : <http://gpp.oiq.qc.ca>

Le modèle standard de la gestion de projet reste celui du PMI (project management institute), normalisé en termes de conduite de projet et de processus.

Sur le papier, le mode projet apparaît idéal car centré sur une réalisation et correspondant bien aux exigences actuelles des consommateurs et des entreprises.

Cependant, la structure induite par ce modèle a subi de nombreuses critiques, surtout depuis les années 90.

## 1.3 Contraintes et critiques

La structure matricielle, très prisée dans les années 80, a parfois essuyé de lourdes critiques. Elles peuvent porter sur l'organisation mais aussi sur le « côté sombre » du projet.

### 1.3.1 Critiques de base

Elles sont principalement formulées par McCain et Galbraith, en 1981. On en retrouve cinq :

- . L'organisation matricielle risque d'être difficile à introduire dans un climat de crise et d'incertitude ;
- . Elle augmente l'ambiguïté des rôles et accroît le stress et l'anxiété des employés, qui peinent à trouver leur identité ;
- . Elle réduit la performance d'ensemble, en cas de déséquilibre entre les pouvoirs. Le projet prend souvent le dessus sur le reste des dossiers ;

- . Le projet peut imposer des exigences trop fortes ou incohérentes qui génèrent des conflits de management ;
- . Le projet comporte une dimension « politique » (au sens des travaux de Crozier), l'équipe n'est pas toujours composée de spécialistes mais parfois de collaborateurs « alliés ».

Au delà de ces critiques sur le modèle, certaines portent sur le principe même de l'organisation matricielle.

### **1.3.2 Critiques profondes : le modèle comme instrument libéral**

Plusieurs sociologues prennent le contre-pied de l'analyse libérale pour insister sur la domination instrumentalisée à travers les structures de l'entreprise. David Courpasson (in « action contrainte. Organisations libérales et domination, PUF, 2000) présente le management par projet comme un nouveau système d'autorité. La compétence, critère de base qui sert à composer l'équipe de projet est liée à la performance. C'est un capital symbolique au sens de Bourdieu. Elle devient un objet de jugement qui met l'individu dans une logique permanente d'évaluation.

Les instruments de « benchmark » ont d'ailleurs augmenté le stress des équipes projet. Les grandes vagues de suicides, dans les années 90, coïncident avec l'hyper-développement de la logique de projet, en particulier dans les très grands groupes français, anciennement habitués à une gestion plus classique (Renault, France Télécom).

L'auteur défend également la thèse de la transformation des compétences liées au management par projet. Le mouvement de normalisation de la qualité mettrait en avant des compétences de type organisationnel au détriment des compétences professionnelles de base.

Le mouvement récent de recherche du « bonheur au travail » a mis en lumière les travaux des psychologues et psychiatres du travail (Dejours, en particulier).

Des « effets collatéraux » liés au projet sont mis en avant. La pression en est le premier. De nombreux indicateurs l'illustrent : absentéisme, développement des burn-out, alcoolisme et drogue au travail...

Le projet agit comme un concentré de vie professionnelle et exacerbe les problèmes connus ailleurs (Garel, 2004).

Un autre effet pervers est celui généré par la fin d'une mission que certains psychiatres du travail apparentent à un véritable « deuil », avec tous les effets liés (Dubouloy, 2005).

Le projet subit également les contraintes du « management d'en haut » (Clot, 2010), qui surveille la gestion des ressources affectées de manière plus importante, en temps de crise.

Asquin, Garel et Picq relèvent trois grands types d'effets pervers induits par le projet (Asquin, Garel et Picq, 2007) :

***. Des risques individuels liés à l'excès d'implication et d'engagement : le projet agit comme un « bruleur » d'énergie humaine.***

Il est souvent à l'origine de nombreux burn-out. Qui se souvient du lancement raté de la classe A de Mercedes ? L'affaire a coûté son poste et sa carrière au chef de projet...

## **La « Classe A » se retourne contre Mercedes. Le constructeur suspend la livraison de sa dernière (mal)-née.**

Par Michel HOLTZ (Libération.fr) — 12 novembre 1997 à 13:47

La « Classe A » se retourne contre Mercedes. Le constructeur suspend la livraison de sa dernière (mal)-née.

Pour s'offrir la nouvelle Mercedes Classe A, il va falloir patienter quatre mois. Un retard de livraison qui n'est pas vraiment dû à un engouement subit de la clientèle. Mais hier, Juergen Huebert, PDG de la filiale automobile du groupe Daimler-Benz, en a décidé ainsi. Motif du ralentissement des chaînes de production de Rastatt, où est assemblée la petite allemande : un nouveau réglage des suspensions qui doit coller la voiture au parquet comme une F1. La décision est d'importance. Outre qu'elle risque de grever le bénéfice 1997 estimé à 8 milliards de francs (la péripétie pourrait coûter 340 millions de francs cette année et près de 700 millions pour l'exercice 1998), elle accrédite une nouvelle fois la thèse de la mauvaise conception de l'auto.

Source : Libération.fr

On le voit à travers cet exemple, certains projets sont vitaux pour les entreprises et leur échec peut engendrer des conséquences très importantes, qui font peser une pression énorme sur le chef de projet. On passe ainsi d'une exaltation initiale à une situation de piège liée à la pression qui s'accumule. Les acteurs se retrouvent « acculés » par le système et par leurs pairs (Jullien, 2005). Le système d'individualisation des sanctions renforce cette pression (Segrestin, 2004).

**. Des risques de déstabilisation des identités professionnelles : le travail en mode projet vient brouiller des repères identitaires habituels.**

Le statut d'expert suppose une confrontation continue, aux demandes du chef de projet et au collectif. L'expert affecté au projet risque de se détacher de son service d'origine et de perdre son identité de base. L'après-projet se révèle délicat, car il faut rejoindre la structure de départ. Les experts sont parfois déstabilisés dans leur expertise et sommés de suivre l'avis du chef ou la pression du groupe. Certains experts choisissent de garder le silence, au détriment de la qualité et de la réussite du projet.

**. Des risques de précarisation des parcours professionnels dans l'entreprise : le mode projet fait peser un risque sur le développement des compétences et la cohérence du parcours de carrière de celui qui s'y engage.**

Le développement des compétences inhérentes au projet est « à double tranchant », il reste difficile de synchroniser un parcours de carrière à travers une succession de projets. De plus, les compétences projet ne sont pas toujours identifiables ni valorisables, en dehors du projet. Le projet génère donc des dynamiques de socialisation mais aussi d'exclusion (Nicolas, 2000). L'échec lié au projet peut grever une carrière, en termes de réputation. Un expert ou chef de projet, qui n'a pas été à la hauteur, risque d'hypothéquer la suite de sa carrière.

Au final, le système matriciel a souvent été présenté comme l'évolution ultime en termes de structuration, alors qu'il génère des biais et dysfonctionne parfois. Il peut être utile de proposer un tableau de synthèse récapitulant les principales approches des structures par projet, ainsi que leurs avantages et inconvénients. Michel Emery, spécialiste en management en propose une, assez claire.

Source : m. emery.management.pagesperso-orange.fr

## **2 ...A l'entreprise libérée**

Les principales critiques adressées au management par projet ont mis en exergue la pression qui pouvait s'exercer sur les collaborateurs, à l'occasion du développement du projet. Le mouvement récent de « bonheur au travail » insiste sur la nécessaire « libération » de l'entreprise. Nous ne chercherons pas, ici, à présenter ce que certains qualifient de révolution ; mais plutôt à examiner les aspects organisationnels de cette « libération », quant à ses principes, mais aussi en examinant les critiques adressées à ce mouvement.

### **2.1 Emergence et principes**

Le célèbre ouvrage de Getz et Carney ; « Liberté & Cie » (Fayard, 2009) a popularisé le terme d'entreprise libérée, déjà employé par Tom Peters en 1993. Ils ne sont pas à l'origine du concept, qui résulte plus d'expériences multiples menées dans des PME ou ETI, menacées par la crise, et qui ont voulu revoir en profondeur leurs structures. Getz l'a rendu public lors de nombreuses conférences et articles, s'appuyant toujours sur les « modèles » d'entreprises l'ayant mis en place (Zappos aux USA, FAVI, Chronoflex et Poulit en France). Historiquement, on retrouve ces expériences au Brésil dans les années 80 (Semler, directeur de Semco), avec des principes nouveaux (notation des supérieurs, salariés recruteurs et rotation du personnel). Le mouvement se développe, aux USA, dans les années 90 Happy Computer puis Zappos, racheté par Amazon, et émerge en France avec l'histoire de la FAVI (voir plus loin), fonderie picarde, qui a élaboré un véritable système de management autour de la confiance.

#### **2.1.1 Des « principes »**

Certains auteurs ont cherché à préciser le « business model » des entreprises libérées (Gagne, 2014).

Source : lesechos.fr (d'après le professeur Gagne)

C'est l'allègement de la structure qui provoque, à la fois, une réduction des coûts de structure et permet de dégager des possibilités de développement de nouveaux produits.

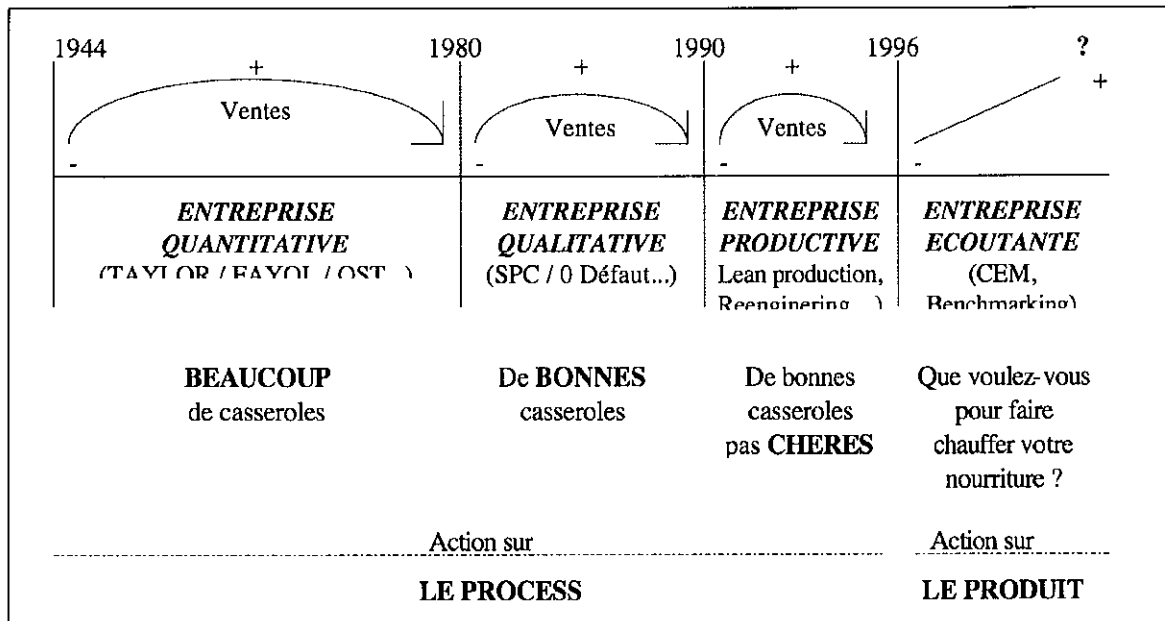
Concrètement, ce modèle repose sur deux grands principes : l'autogestion et la recherche de l'innovation.

En termes d'autogestion, les entreprises libérées se sont construites en réaction au système hiérarchique et au contrôle. Charles Zobrist, célèbre patron de la FAVI et pourfendeur du taylorisme managérial, explique que les entreprises dépensent beaucoup d'argent et d'énergie dans le « comment », multipliant les normes et contrôles qui rigidifient le système et démotivent les salariés. Zobrist prône le « pourquoi » et centre l'organisation autour de cette question essentielle : « pourquoi travaillons-nous ? ». Lorsqu'il répond : « pour le client », alors il oriente sa structure vers le client en créant des mini-usines autogérées dédiées à chaque client, en supprimant toute la hiérarchie verticale et tous les autres points de contrôle. Les fonctions supports n'ont plus leur raison d'être dans ce système car elles sont intégrées dans les mini-usines qui sont entièrement autonomes. Le résultat est immédiat en termes de diminution des coûts directs (par suppression de la hiérarchie) et des coûts indirects (fin des fonctions support).

Au niveau de l'innovation, c'est le cadre de travail qui vient les favoriser, grâce à plusieurs facteurs. D'abord le système responsabilise chaque salarié qui peut mettre en place son propre « kaizen », au niveau de son poste de travail. Ces innovations donnent lieu à un concours mensuel et annuel chez FAVI, très suivi et bien récompensé (une voiture pour le gagnant annuel). Ensuite, le système dégage des ressources financières qui peuvent être utilisées comme « incentive » et donner lieu à un véritable « management de la récompense ». Comme le modèle est « orienté client », il génère une évolution positive des indicateurs de qualité et permet, dans la confiance, le développement de relations d'affaires plus importantes. Enfin, la « libération » des structures pousse le système à

désigner (élire, le plus souvent) les collaborateurs les plus compétents, aux postes de leaders, ce qui permet de meilleurs résultats (en prenant le contre-pied du fameux « principe de Peter » qui postule que « chacun a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence »). Ce qui rapproche toutes ces entreprises, c'est qu'elles ont délaissé l'approche quantitative au profit d'une orientation qualitative de la production (qui répond de nouveau à la question « pourquoi » ?).

La FAVI a modélisé tous les outils liés à ce mode de management (gratuitement téléchargeables sur Favi.com), comme cette fiche 52, qui explique la logique des entreprises libérées :



Source : Favi.com, fiche 52 (réalisation collective)

C'est l'action sur le produit qui caractérise toutes les entreprises répertoriées comme « libérées ». Elle se sont souvent affranchies de process assez lourds, à l'image des organigrammes et systèmes de contrôle. Ainsi, chez Airbnb France, l'organigramme a été remplacé par un « arbre » :



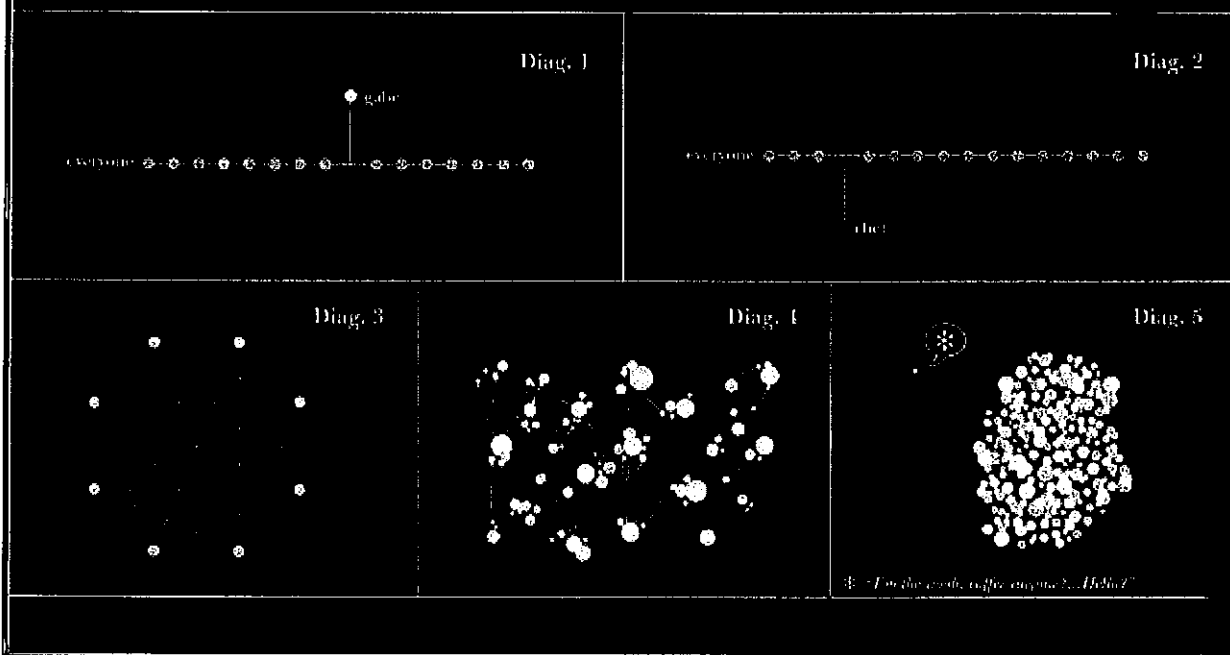
Airbnb Family

Source Airbnb France

La « jeune pousse » de jeux vidéos, VALVE, est allée encore plus loin en supprimant l'organigramme pour le remplacer par différents schémas inspirés par la façon de concevoir les relations au travail de différents employés :

## VALVE ORGANIZATIONAL CHARTS

(AS ENVISIONED BY EMPLOYEES)



Source : Valve handbook for new employees

Le « modèle » reste cependant difficile à répliquer et à appliquer en France, du fait du primat de la planification et de la normalisation, qu'on retrouve dans beaucoup de grands groupes ; ainsi que la nécessité de la hiérarchie et de ses signes extérieurs de pouvoir.

Dans la prestigieuse Harvard Business Review, un expert met en avant plusieurs points fondamentaux d'opposition entre la structure classique et la structure libérée.

En termes de structure, on peut en relever trois :

- . La fin des longues boucles de contrôle : en application du principe « c'est celui qui fait qui sait », cher à FAVI, les acteurs de terrain deviennent experts de leur métier. Ceci supprime les coûts importants de contrôle, car on estime que dans l'industrie (selon PWC) chaque manager consacre la moitié de son temps au contrôle et au reporting.

- . Le principe de l'autonomie des acteurs : il accompagne l'idée que l'humain est loyal et compétent. Le film consacré à l'expérience FAVI s'intitule : « question de confiance », et c'est une valeur forte qui permet l'autonomie et la responsabilisation. Cette autonomie se décline en trois sous-composantes :

- L'auto-direction : chaque acteur et chaque équipe déterminent leur projet en respectant la vision du dirigeant ;
- L'auto-organisation : l'acteur est autonome dans sa façon de faire ;
- L'autocontrôle : pas de censeur, ni d'instrument de contrôle (pointeuse, benchmark), c'est l'acteur qui se contrôle lui-même.

- . Le modèle organisationnel devient alors la pyramide managériale inversée : le management est au service des employés (et non l'inverse !), eux-mêmes au service des clients. Le leader aide à la réflexion et donne du sens à l'action de l'équipe.

Certains experts estiment qu'on peut ainsi passer de 7 à 2 niveaux de hiérarchie pour générer de l'agilité, des économies et au final du bien être au travail.

## 2.1.2. Des réalisations

### Le cas FAVI

C'est le cas emblématique, très souvent cité et étudié, à propos de l'entreprise libérée. Il est intéressant pour plusieurs raisons. D'abord c'est une ETI qui est souvent bien plus importante que la plupart des entreprises citées comme « libérées ». Avec 400 ouvriers, dans un secteur difficile (fonderie automobile), FAVI est devenue une référence, tant pour ses résultats que pour ses principes, mis en place par J.F. Zobrist. Il en a tiré un certain nombre de principes de management, visibles sur le site de FAVI. Partant de l'idée que « l'Homme est bon », il rejette le concept de contrôle et donc l'intérêt des structures :

***La CONFIANCE rapporte plus que le CONTRÔLE***  
**1. Les éventuels abus résultant de l'absence de contrôle ne coûtent rien en regard du coût des contrôles**

Il y a, dit-on, 2 à 3 % de gens pas sérieux dans les entreprises. Au nom de ces 2 à 3 %, profitant des profits extraordinaires des entreprises pendant les Trente Glorieuses, se sont développées des structures parasites qui gèrent les 97% de gens sérieux, comme des délinquants potentiels, leur cassant ainsi le moral et les contraignant souvent à dépenser 50% de leur énergie à lutter contre les contraintes internes, afin de pouvoir générer un peu de valeur ajoutée.

Source : extrait de « l'essentiel du management par la confiance » (Site FAVI.com)

On voit ici ce que Zobrist pense des structures et pourquoi il a mis en place le système des mini-usines, dédiées aux clients.

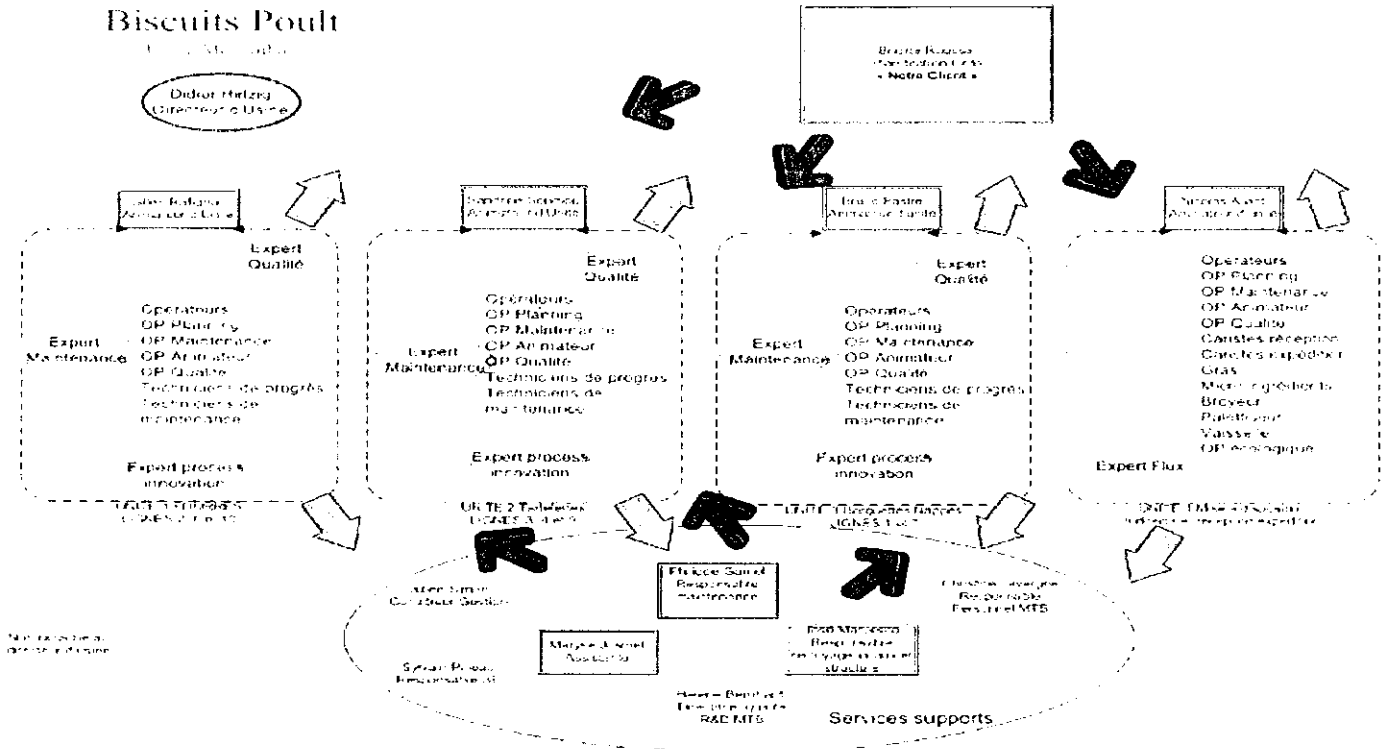
### Le cas Zappos

Zappos est une entreprise américaine spécialisée dans la vente à distance. Son patron, Tony Hsieh, a « modélisé » son organisation dans un ouvrage célèbre : « l'entreprise du bonheur » (Editions Le Duc). Ce jeune patron a réussi à céder son entreprise à Amazon pour 1,2 milliards de dollars en 2009. La « success story » repose sur la suppression des intitulés de postes et de la hiérarchie et la mise en place d'une gouvernance horizontale, basée sur le modèle de l'holocratie (voir Favi). Le centre d'appels représente le cœur du système, il se compose de 600 personnes et chaque salarié (même le patron) doit passer au moins 1 mois, chaque année, dans ce centre. Chacun doit donc pouvoir faire le travail des autres. L'entreprise s'organise alors en cercles autour de ce centre d'appels ; c'est-à-dire en équipes autonomes, auto-organisées et affectées chacune à une tâche. L'objectif principal est la maîtrise de la relation client et la recherche d'un taux de fidélisation important. Le centre d'appels donc a toute liberté pour rechercher cette fidélisation, sans script d'appel et avec des moyens quasi illimités (cadeaux, ...). 400 cercles sont créés, au sein desquels les 1 500 collaborateurs peuvent assumer plusieurs rôles.

### Le cas Poult

La biscuiterie Poult représente un modèle intéressant de déhiérarchisation et d'autonomisation de ses collaborateurs. C'est lors d'une réflexion collective, suite à des difficultés financières, en 2007,

que les salariés ont décidé de revoir la structuration de l'entreprise. L'analyse des problématiques a fait émerger la question de la division du travail et du processus décisionnel, trop long. Les premières décisions ont eu pour but de libérer le processus décisionnel avec le remplacement des anciens chefs d'équipes par des animateurs d'unité. Certaines fonctions support ont été supprimées (DRH) et les salariés se sont appropriés des missions transversales (planification, qualité, maintenance). Entre 2007 et 2010, le taux d'absentéisme a baissé de 60 % et le résultat a été multiplié par 2. Concrètement, le comité de direction a été supprimé ainsi que 2 niveaux hiérarchiques. La base de l'organisation reste l'unité élémentaire de travail comme on peut le voir sur le schéma suivant de l'usine de Montauban.



Source : présentation interne Poult

Poult accompagne ce système d'une culture partenariale importante par des rapprochements avec des jeunes pousses dans le cadre d'un incubateur interne. Ces valeurs sont affirmées sur le site du groupe comme des principes de management, avec un appui en termes de formation :

### Culture managériale favorisant l'autonomie et la collaboration

#### Travail en réseau d'équipes autonomes et responsables

les équipes familles produits comme colonne vertébrale de notre organisation au quotidien, des collectifs représentatifs et tournants pour les décisions stratégiques telles que la rémunération ou les investissements

#### Déhiérarchisation

1 à 2 niveaux hiérarchiques supprimés sur les sites de production, suppression du comité de direction

#### Incubateur interne

libérer l'initiative et permettre aux collaborateurs de porter des projets de nouveaux business pour créer le Poult de demain, 3 salariés actuellement en incubation

Source : <http://www.groupe-poult.com/fr/>

## Le cas Chronoflex

Chronoflex est une PMI nantaise (240 salariés), principale entreprise du groupe Inov-on, spécialiste de la réparation des flexibles hydrauliques et des machines agricoles. Après avoir été touchée gravement par la crise, elle a entrepris de libérer ses structures en se calant sur les principes de la FAVI. Ses principales mesures ont porté sur la refonte complète du système hiérarchique et la disparition des signes extérieurs de pouvoir et de contrôle. Les « capitaines » remplacent les cadres, ils sont cooptés pour trois ans par les salariés des équipes qui ont été recomposées autour d'une logique client. Les principales décisions font appel au vote, en référence au système holocratique à travers des groupes de réflexion. Le système de rémunération a également été remis à plat, avec une vraie incitation à la performance (primes collectives).

## Le cas Auchan

Le groupe Auchan s'est développé autour de valeurs humaines très fortes, portées par son fondateur, Gérard Mulliez et relayées par les directeurs de magasins. Dans ce milieu assez hiérarchisé de la grande distribution, il semblait difficile de casser les codes pour mieux redistribuer le pouvoir. Dans les années 80, certains rayons pouvaient compter 5 niveaux de hiérarchie ! Afin de redonner la main aux collaborateurs et de réduire cette hiérarchie, le groupe Auchan a mis en place le concept de « servant leader », développé dans les années 70 par Robert Greenleaf (voir bibliographie).

Cela nécessite donc un changement radical de posture pour renverser l'approche pyramidale classique (chef de secteur, chef de rayon, second de rayon, responsable de sous-rayon...), en se mettant en premier lieu « **au service** » du groupe. Le leader est au service de son équipe pour l'aider à remplir au mieux ses fonctions essentielles. Ce principe a été mis en place dans certains magasins test et diffusé à l'ensemble du groupe au début des années 2010 avec un déploiement total à l'horizon 2020.

L'entreprise a amorcé avec PACTE (programme d'adaptation des compétences pour la transformation de l'entreprise), un accord signé avec les syndicats, une démarche visant à optimiser l'encadrement dans l'esprit de la pyramide inversée et de la posture de servant leader.



“ *Le servant-leader : un leader qui montre le cap et qui se positionne en tant que support réel de ses équipes. Etre au service de ...* ”

groupe **auchan**

Source : document interne Auchan

## 2.2 Un système politique et structurel ? De l'agilité à l'holocratie

Pour mieux comprendre les différentes structures de l'organisation, Gareth Morgan s'est attaché à présenter l'organisation dans ses différentes acceptions, à partir d'une approche métaphorique, en 1997. Dans une approche constructiviste, il propose l'imaginisation de l'entreprise à travers 8 métaphores permettant d'expliquer chaque fonctionnement. Son livre-clé (« les images de l'organisation ») livre une analyse fouillée de ces modèles. Fulconis et Leymarie récapitulent ces métaphores et les renvoient à des auteurs et approches des organisations.

L'organisation vue comme...	Apports à la vision de l'organisation	Métaphore	Principaux concepts et auteurs	Domaines de la gestion influencés
... une machine	Utilité et efficacité, prévisibilité	Mécanique	Organisation : machine technique (Taylor, Weber) et machine administrative (Fayol)	Production, contrôle de gestion, comptabilité
... un organisme	Ouverture sur l'environnement et adaptation	Biologique	Organisation : système ouvert sur l'extérieur (Simon, Von Bertalanffy, Mèlèse, Le Moigne)	Informatique, organisation, marketing
... un cerveau	Importance du traitement de l'information	Biologique, cybernétique	Organisation : cerveau qui réunit et traite de l'information, commande aux organes (Simon, Beer)	Informatique, systèmes d'information
... une culture	Importance des normes, règles et valeurs	Anthropologique	Organisation : groupe, peuple qui secrète des valeurs communes, qui crée des liens d'appartenance (Weber, Schein, Sainsaulieu)	Gestion des hommes, communication (culture, lien social)
... un système politique	Gouvernement de l'organisation, phénomènes de pouvoir	Politique (la cité)	Organisation : lieu de gouvernement, de décisions et de rapports d'autorité (March, Simon, Crozier, Friedberg, Pfeffer, Salancik, Weick)	Direction générale, gestion des hommes, stratégie d'entreprise
... une prison du psychisme	Lieu de plaisir et de souffrance	Psychologique	Organisation : lieu où s'exprime le psychisme humain, conscient ou non (Jacques, Pages, Enriquez)	Gestion des hommes, management
... flux et transformation	Logiques du changement qui détermine la vie sociale	Cybernétique (autopoïèse complexité, chaos...)	Organisation : lieu de changement, de circulation de flux entrants et sortants, de rétroaction (Beer, Wiener, Maturana et Varela)	Direction générale, systèmes d'information
... instrument de domination	Organisation et pouvoir dans la société	Politique	Organisation : instrument au service d'une oligarchie (Michels, Braverman, Cohen)	Relations sociales (classe, domination, pouvoir)

Source : Fulconis et Leymarie, 2007, p. 224.

Ce qui est intéressant, dans le cadre structurel, c'est qu'une grande partie des organisations classiques se retrouvent dans les 3 premières métaphores. Ce qui fonde la structuration et la hiérarchisation, c'est bien souvent la recherche de l'efficacité, tout en l'adaptant au contexte et pour traiter l'information. Les structures classiques peuvent aussi renvoyer à l'approche politique, surtout en termes d'autorité et de respect des statuts, voire à la dernière approche (instrument de domination), perceptible en cas de fusion ou de jeux pervers de pouvoir.

Pour l'entreprise libérée, il est intéressant d'utiliser l'approche psychique pour justifier la libération (mieux vivre au travail, ne plus souffrir), puis de mettre en avant la quatrième métaphore (culturelle) pour bâtir un système de valeurs (comme chez FAVI, qui part du principe que l'Homme est bon) qui va devoir se structurer, d'où l'approche politique, voire la mise en place d'un véritable « système politique » ; l'holocratie (voir plus bas). Enfin, la septième métaphore justifie profondément les transformations de l'entreprise libérée, comme un ensemble de flux aux effets en cascade. Dans cette analyse, très systémique, la recherche de l'adaptation permanente aux flux d'informations induit des structures souples et une responsabilisation de chacun. A l'image de la deuxième métaphore (entreprise vue comme un organisme), l'entreprise peut être comparée à une cellule vivante recherchant l'adaptation permanente à son milieu. Joël De Rosnay l'avait d'ailleurs très bien présenté dans son ouvrage visionnaire : « le microscope » (1975).

On peut donc garder de l'approche de Morgan une vision plurielle possible de l'entreprise libérée. Aujourd'hui, il est difficile de trouver des fondements théoriques de ce type d'entreprise même si le

concept d'agilité revient souvent et que l'approche holacratique est citée par certains chercheurs comme modèle de management correspondant à ce type d'organisations.

## Agilité

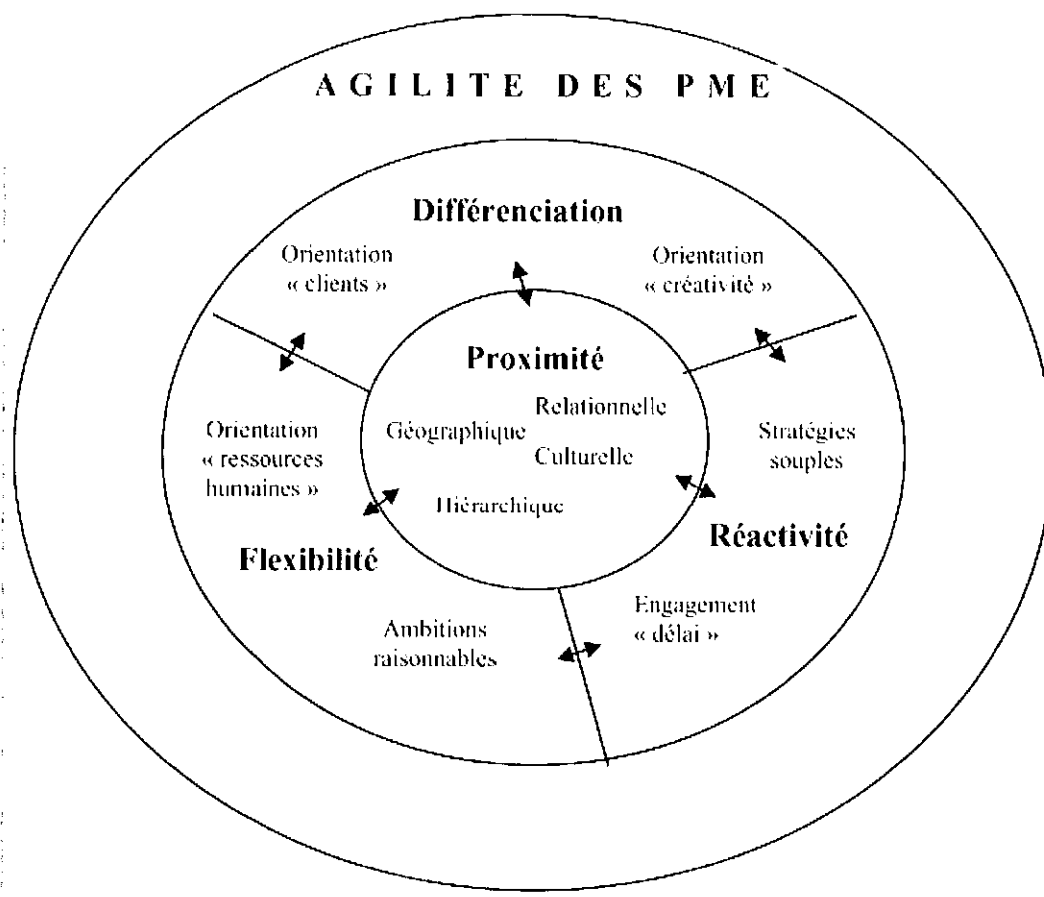
L'agilité est un concept récent dans les sciences de gestion, il remonte aux années 90. Il vient du combat aérien et représente « la capacité à changer de manœuvre dans le temps ». L'agilité organisationnelle apparaît comme l'aptitude d'une entreprise à répondre avec flexibilité, réactivité et différenciation aux différentes fluctuations de son environnement.

Dans une étude intéressante sur les PME et l'agilité, Redouane Barzi présente les attributs de l'entreprise agile, en s'appuyant sur un travail de Yusuf (1999) :

Niveau de décision	Attributs
<b>Technologie</b>	Grande attention accordée à la technologie Longueur d'avance dans l'utilisation de la technologie actuelle Compétences et connaissances développant les technologies Technologie de production flexible
<b>Compétence</b>	Capacités associant plusieurs entreprises Pratique d'affaires développée et difficilement copiée
<b>Construction d'équipe</b>	Individus participatifs « empowerment » travaillant en équipe Équipes multifonctionnelles Équipes multi-entreprises Décisions décentralisées
<b>Bien-être</b>	Satisfaction du personnel
<b>Formations</b>	Organisation apprenante Personnel flexible et multi-compétences Compétences de la force de travail mises à jour régulièrement Formations et développement continu
<b>Changement</b>	Amélioration continue Culture du changement
<b>Marché</b>	Introduction de nouveaux produits Innovations selon les besoins des clients Satisfaction des clients Réponses aux exigences changeantes du marché
<b>Qualité</b>	Qualité plus importante que la durée de vie du produit Produits avec une valeur ajoutée pour les clients Cycles de développement courts
<b>Partenariat</b>	Formation rapide de partenariats Relations stratégiques avec les consommateurs Relations étroites avec les fournisseurs Relations avec les fournisseurs / clients basées sur la confiance
<b>Intégration</b>	Exécution simultanée des activités Information accessible aux employés

Source : Adapté de Yusuf et al., 1999, 41

Il s'intéresse alors plus particulièrement aux PME et définit trois grands vecteurs d'agilité, autour de la recherche de la proximité. Celles-ci vont rechercher à se différencier mais aussi à être flexibles et réactives. Chacun des vecteurs sera mis en évidence suivant l'orientation de la PME :



Source Barzi, 2011

Sharp propose une comparaison très intéressante des trois grands modes de production, mettant en évidence les différences profondes entre la production de masse du 20<sup>ème</sup> siècle et la production agile d'aujourd'hui. En termes de structures, c'est la poly-compétence qui prime, associée à la responsabilisation des équipes pour se substituer à l'organisation hiérarchique taylorienne.

	<b>Production de masse</b>	<b>Production flexible</b>	<b>Production agile</b>
<b>Fondements</b>	Prix Economie d'échelles Marchés stables Produire pour vendre	Marché Economie des pertes Marchés prévisibles Produire pour prévoir	Client Economie de la diversité Marchés imprévisibles Produire selon commande
<b>Intérêts</b>	Equipements et installations	Technologie et système	Individus et information
<b>Fournisseurs</b>	Très nombreux Niveau de confiance bas Considéré comme adversaire Relations d'affaires	Peu nombreux Niveau de confiance élevé Relation à long terme Coopération	Sélectionnés Niveau de confiance élevé Relation à court terme Risque/gain partagés
<b>Organisation</b>	Division des tâches Hiérarchique	Equipes Plate	Multi-compétences Responsabilisation/Délégation
<b>Produit</b>	Quelques options Qualité ordinaire	Plusieurs options Qualité élevée	Personnalisé Qualité selon la demande
<b>Processus</b>	Rigides Basés sur la main d'oeuvre	Flexibles Automatisés	Adaptables Basés sur la connaissance
<b>Philosophie</b>	Autoritaire	Administrative	Managériale

Source : Adapté de Sharp et al. (1999 : 157)

Le management agile est lié à l'auto-organisation qui induit adaptabilité et autonomie des équipes. Ses schémas d'organisation du travail doivent favoriser l'émergence et le développement de l'auto-organisation et de l'intelligence collective.

L'entreprise agile s'organise autour de 3 valeurs de base :

### **L'équipe :**

Elle est plus importante que les outils (structurants ou de contrôle) ou les procédures de fonctionnement. Il est préférable d'avoir une équipe soudée et qui communique, avec une orientation client (voir le cas de FAVI).

### **La collaboration :**

Le client doit être impliqué dans le développement. Le client doit collaborer avec l'équipe pour faire émerger ses besoins et participer à l'évolution de la qualité de la prestation fournie.

### **L'acceptation du changement :**

La flexibilité est la règle pour faciliter l'innovation et le changement, il doit servir de guide et de priorité face aux lourdeurs de la structure.

Le principe disciplinaire de la norme cède la place au principe de l'autocontrôle. Certains sociologues expliquent cette évolution majeure par le passage d'un monde de règles à un monde de conventions (Boltanski et Thevenot). Comme les règles changent en permanence, la logique de la procédure laisse la place à la logique de processus, à condition que la coopération s'instaure entre les acteurs.

Se coordonner avec l'autre (au sens de Mintzberg) n'est plus suffisant, il faut « travailler pour l'autre » et réciproquement, dans une logique symétrique, en recherchant une approche « gagnant/gagnant ».

Dans une étude récente, le cabinet de conseil Deloitte (2015) définit l'agilité comme la « Capacité à favoriser le changement et à y répondre en vue de s'adapter au mieux à un environnement turbulent. Elle est une combinaison de flexibilité, pour les changements attendus, et d'adaptabilité, pour les changements inattendus. Le tout tendant à galvaniser la productivité en pilotant par la valeur et en réduisant le time-to-market, tout en assurant une qualité optimale de ce que l'on produit et l'engagement des intervenants » (livre blanc sur l'agilité de Deloitte).

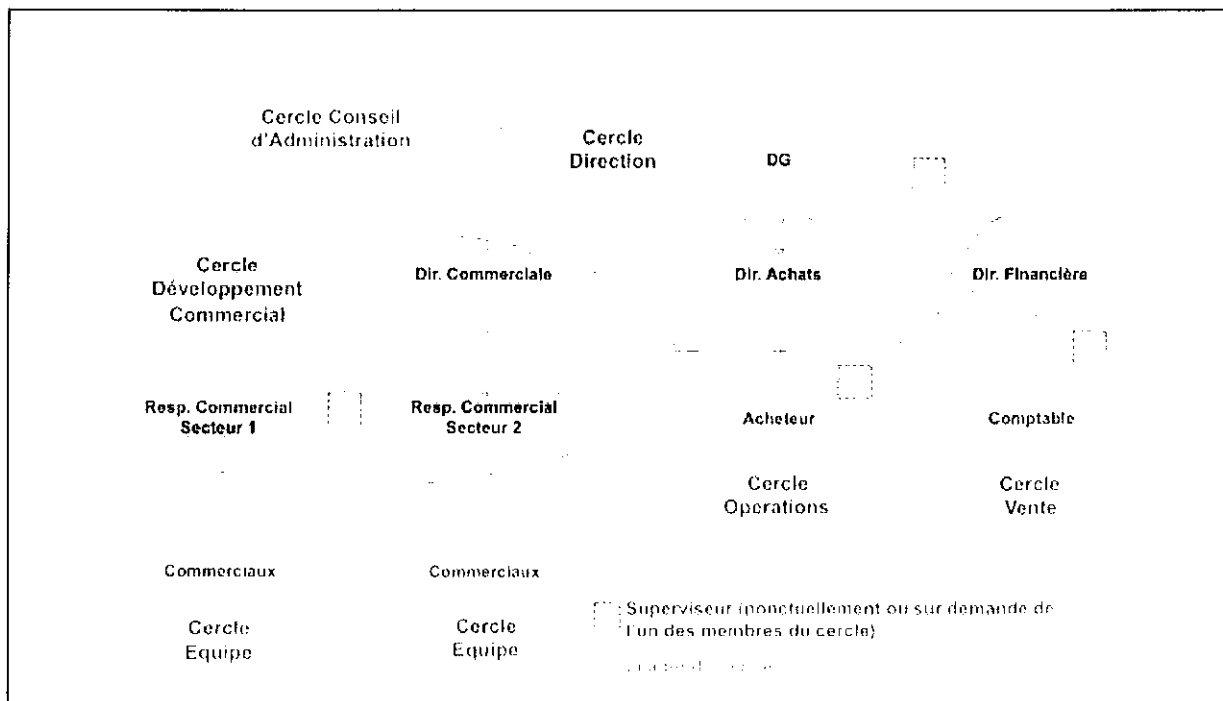
Le cabinet préconise de libérer et décentraliser la gouvernance de l'entreprise pour repositionner la prise de décision au bon niveau. Il s'agit également de faciliter l'agilité comportementale, c'est à dire les comportements quotidiens des collaborateurs. L'approche systémique est largement conseillée, dans une logique de coopération, d'innovation et d'anticipation. Le manager devient facilitateur, pour accompagner et motiver son équipe, tout en développant les compétences. Ceci est possible dans des logiques de collaboration avec des espaces de travail regroupés (permettant le « coworking »).

Deloitte identifie également les facteurs de blocage, gênant le processus d'agilité. Il s'agit de la culture d'entreprise qui n'évolue pas et du management intermédiaire qui peine à se transformer.

L'organisation en « feature team » consiste à créer une équipe autonome, possédant toutes les compétences pour fonctionner et construire un produit ; à l'image du secteur informatique. Cette équipe, stable dans le temps, construit un produit à partir de la vision d'un « manager produit » et gère l'ensemble des phases de commercialisation, ainsi que la relation client. D'après Robbins (in « essentials of organizational behaviour »), la taille optimale d'une équipe unitaire est de 7 (plus ou moins 2 personnes). Elle rend optimale la communication directe entre les membres de l'équipe et permet de s'affranchir de processus de gouvernance lourds. Des entreprises comme Google gèrent le développement des opérations et les efforts d'innovation en misant sur de petits groupes. Le groupe Vinci s'est organisé en réseau d'équipes autonomes pour donner des réponses « globales » (à la fois globales et locales) à ses clients. Deloitte renvoie au modèle de l'holocratie, pour présenter la structuration idéale de l'entreprise agile.

L'holocratie est un système organisationnel de gouvernance qui permet à une organisation de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation d'équipes auto-organisées. C'est le cas chez FAVI avec les mini-usines. Etymologiquement, l'holocratie signifie le pouvoir (kratos) de la totalité (holos). Venu tout droit des Etats-Unis, ce modèle organisationnel imaginé en 2001 par trois dirigeants de Ternary Software, un éditeur de logiciels américain, brise la logique pyramidale pour établir un modèle égalitaire. Elle se distingue donc des modèles pyramidaux classiques basés sur la descente d'information et le respect de la procédure. Les collaborateurs vont apporter leurs contributions grâce à leurs compétences, aptitudes et potentiels en vue de satisfaire la raison d'être de l'entreprise (le fameux « pourquoi » de Zobrist). En vue de

répondre aux exigences dictées par la raison d'être d'un organisme, celui-ci va se structurer en cercles (mini-usines, business-units, équipes...). Dans l'holocratie, chacun des individus qui la compose est un capteur, susceptible d'émettre des signaux et un expert qui sait parce qu'il fait. Il est à la recherche du progrès permanent (Kaizen personnel). Les rôles sont donc affectés selon les compétences et les managers sont élus par les collaborateurs (leaders chez FAVI, capitaines chez Chronoflex). La structure holocratique est vivante, l'organigramme n'a donc pas de sens, c'est le collectif qui prime et qui fait la force de l'organisation. Il est d'ailleurs possible de passer à l'holocratie sans modifier la structure de base, mais en mettant en place des cercles comme sur le schéma suivant :



Source : integralvision.fr

Le système de pilotage est agile car il pousse l'organisation à passer du « Prévoir et Contrôler » vers un « Faire face et Répondre ». L'organisation adopte ainsi une posture d'évolution organique à laquelle tous les membres de l'organisation sont tenus de participer.

Chez Talkspirit, éditeur de réseaux sociaux d'entreprise, il n'y a aucune hiérarchie et pas de lien de subordination. Les titres et les fonctions ont été remplacés par des rôles et des cercles de travail. Le temps est mieux géré et l'entreprise reste agile et réactive.

Le système fonctionne par essais/erreurs et ajustements. Les décisions sont prises au moment opportun et la progression se réalise par cycles courts et étapes incrémentales.

## 2.3 Des mouvements critiques

Peu de critiques sont publiées sur le modèle de l'entreprise libérée, du fait de sa « philosophie » difficile à contester (donner du sens, responsabiliser).

La principale critique revient sur la pérennité et la stabilité du « modèle ». Certains s'interrogent sur la réalité du modèle, en arguant que ce serait plutôt un « phénomène de mode » (Denis Bismuth). Cette mode pourrait s'interpréter, plutôt, comme l'indicateur d'une crise de réorganisation des modes de travail. Ces changements radicaux sont alors freinés par le manque de modèle organisationnel adapté ainsi que par la résistance des acteurs. Il y aurait un double discours des managers, dans l'entreprise qui perçoivent bien l'évolution nécessaire mais ont du mal à lâcher prise et à renoncer à leurs habitudes de fonctionnement.

On pourrait aussi reprocher un certain manque de repères théoriques qui gêne la diffusion effective du concept.

Ensuite, l'entreprise exploiterait habilement la notion en « détournant » les principes d'origine de leur but. La démarche est censée permettre d'atteindre le but recherché, c'est à dire la modification en profondeur du « business model » reposant sur la réduction des coûts liés à l'existence de la ligne hiérarchique et des fonctions support et l'augmentation des ressources consacrées à l'innovation collaborative. Mais, en fait, nombre d'entreprises interprètent cette libération comme une intéressante manière de réduire les coûts en se passant de la ligne managériale et de diminuer plus encore les fonctions support. La façon brutale dont certains cadres ont quitté FAVI, ainsi que le traitement réservé aux syndicats ont parfois éveillé les soupçons de certains analystes.

Pour Zappos, la « libération » des structures a entraîné le départ volontaire de 210 salariés, soit 14 % de l'effectif. Pour bénéficier des indemnités de départ, les ex-salariés devaient désapprouver la vision managériale de Tony Hsieh.

L'entreprise libérée constituerait alors une « nouvelle forme d'asservissement » (gueuze, 2015), avec des mécanismes de manipulation et de sectarisme envers les opposants.

Le sort réservé à l'encadrement intermédiaire fait l'objet de critiques importantes. Ceux qui ont porté le taylorisme seraient sacrifiés sur l'autel de la libération de l'entreprise, comme s'ils constituaient les principaux freins à la libération. Cette vision du management de proximité reste pernicieuse, car elle réduit son rôle à celui de contrôleur et ne met pas en avant son approche managériale.

La réduction annoncée du contrôle serait factice car on passerait plutôt d'une logique de contrôle hiérarchique à une logique de contrôle global (par le client, par les autres).

Certains reprochent à ce modèle d'instaurer une sorte de « règne de la défiance », surtout vis à vis des fonctions supports souvent réduites ou supprimées dans l'entreprise libérée. Le transfert à des opérationnels (le leader de FAVI ou le capitaine de Chronoflex) suppose la fin de certaines missions et pose la question de la compétence (le leader est-il un bon recruteur ? un bon formateur ? un bon gestionnaire des RH ?). Se pose également la question de la gestion des carrières puisque la hiérarchie est raccourcie et les possibilités d'évolution réduites.

L'entreprise libérée s'appuie sur une forme collective de régulation qui se substitue aux régulations partenariales développées dans le monde industriel et met à mal le rôle des syndicats (d'ailleurs absent chez FAVI).

Enfin on peut se demander si les entreprises libérées peuvent réagir durablement et de manière efficace aux modifications de l'environnement. Les cas cités en exemple sont souvent des cas de PME ou d'ETI et rarement de très grandes entreprises. L'incapacité à faire face à des crises majeures est pointée par certains.

Au final, il semble que le modèle n'en est pas vraiment un mais plutôt une succession d'exemples d'entreprises qui ont réussi à aplatir leur hiérarchie pour mieux vivre au travail et être performant. Mais ces critiques restent d'actualité, pour éviter que la mode ne se transforme en modèle ; s'imposant massivement à toutes les entreprises.

On peut alors chercher à savoir quel est, réellement, le modèle organisationnel actuel ; permettant une adaptation efficace à l'environnement.

### 3...quelle réalité organisationnelle aujourd'hui ?

#### 3.1 L'organisation virtuelle :

Parfois appelée organisation en réseau, l'organisation virtuelle est une structure modulaire composée d'un noyau central de taille réduite et de fonctions satellites, sous-traitées.

C'est la structure moderne par excellence, qui coïncide avec le développement de l'auto-entrepreneuriat et de la multi-activités des travailleurs modernes. On prend souvent l'exemple de l'industrie du cinéma, qui employait des milliers de salariés dans les années 50 ; et qui aujourd'hui réunit des « collectifs » de travailleurs, autour de projets ponctuels. Presque tous les secteurs sont touchés, plus ou moins par cette « déstructuration ». En général, la production est sous-traitée, auprès d'un partenaire soigneusement choisi et contrôlé. Presque toutes les autres fonctions « supports » le sont également. Seul le cœur de métier reste dans l'entreprise, qui parfois se résume à une seule personne. C'est la flexibilité maximale et l'hyper agilité qui sont recherchées à travers ce modèle. Celui-ci s'oppose donc à l'organisation bureaucratique. Aujourd'hui, un documentariste, bien équipé et maîtrisant plusieurs compétences, peut tourner et monter tout seul des documentaires de qualité professionnelle. Ce modèle est le support d'organisation choisi par la plupart des « jeunes pousses » qui démarrent et annonce un changement majeur au niveau organisationnel, accompagnant l'« ubérisation de l'économie ». Il y a plus de 10 ans, la revue française de gestion publiait un dossier sur le management de projet (2005, n° 154), avec un article de Becheikh et Su : « l'organisation virtuelle : un avenir qui se dessine ». Reprenant les travaux de Davidow et Malone aux USA, les auteurs ont tracé les contours de ce nouveau type d'organisation. Ils en ont distingué cinq types, suivant les finalités et les secteurs :

	La techno-entreprise	La télé-entreprise	L'entreprise externalisée	La cyberentreprise	Le réseau temporaire
<b>Composition de l'entreprise</b> Membres de l'entreprise Existence d'un passé et d'un avenir commun entre les membres	Employés Oui	Employés Oui	Employés Oui	Employés Oui	Employés Pas nécessairement
<b>Interactions interfirmes</b> Existence d'un réseau Existence d'une entreprise noyau Rapports de force	Non N/A N/A	Non N/A N/A	Oui Oui Asymétriques	Oui Oui Asymétriques	Oui Oui Symétriques
<b>Contours de l'entreprise</b> Existence d'un lieu physique Frontières	Oui Traditionnelles	Oui Géographiquement élargies	Oui Géographiquement rétrécies	Pas nécessairement (existence cybernétique) Virtuelles	Non Géographiquement confuses
<b>Durée de vie de l'entreprise</b>	Relativement longue	Relativement longue	Relativement longue	À suivre ?	Relativement courte
<b>Support communicationnel</b>	NTIC et EE	NTIC et EE	NTIC et EE	Exclusivement NTIC	Principalement NTIC

N/A = non applicable

Source : Becheick et Su, « L'organisation virtuelle : un avenir qui se dessine (RFG, 2005)

La techno-entreprise est assez proche de la conception de Porter (autour de la chaîne de valeur), elle se développe en réseau une fois le concept central bien identifié et posé. Les chaînes de petits magasins, développées en franchise, peuvent illustrer cette approche. La communication reste la

fonction de base de ce système, souvent développé autour d'un puissant progiciel de gestion intégré.

La télé-entreprise se fonde plus sur le télé-travail, en optimisant les possibilités d'Internet et du travail collaboratif à distance. De nombreux prestataires de conseil travaillent ainsi, réduisant la structure à sa plus simple expression. Certaines grandes entreprises l'utilisent pour réduire le périmètre de leur structure, à l'occasion de restriction budgétaire.

L'entreprise externalisée reste le modèle de base de l'entreprise virtuelle. Le degré de virtualité dépend alors du degré d'externalisation de ses fonctions. Parfois, seule la direction reste intégrée dans l'entreprise. Dès les années 80, le géant Nike, a développé le concept, ne conservant que le design et la gestion de la marque aux USA ; le reste étant externalisé et délocalisé.

La cyberentreprise est un modèle plus actuel car il est fondé sur la connexion de personnes ou groupes indépendants juridiquement. Ce modèle remet en question les règles de la concurrence et casse souvent les barrières à l'entrée sur certains secteurs. Plus besoin de locaux pour un réseau de mandataires immobiliers, mais juste d'un site internet et de professionnels en réseau. C'est la recherche de l'immatériel qui prime et donc la réduction des coûts de structure.

Enfin, le dernier modèle est celui du réseau temporaire, qui préfigure l'avenir. Il s'agit de s'associer pour une occasion temporaire. La structure est à « durée limitée ». Les premiers magasins éphémères ont montré l'intérêt de telles organisations, souvent qualifiées de « structures du futur ». Dès les années 90, les auteurs ont pointé leur avantage concurrentiel en termes de faiblesse des coûts (Snow, 1996). Certains « associés » ponctuels seront peut-être concurrents le lendemain. Les consultants indépendants doivent parfois se regrouper pour répondre à certains appels d'offre. Cette situation de « coopétition » s'adapte bien aux conditions actuelles du marché : court-termisme et incertitude.

Taxée de « concept caméléon », l'entreprise virtuelle cherche à se fondre dans l'environnement dont elle profite des évolutions pour optimiser son action.

On peut également envisager la prise en compte de l'organisation informelle, comme vecteur de performance.

### **3.2 l'organisation informelle**

A côté du dispositif formel et officiel constitué par la structure, plusieurs auteurs ont évoqué l'existence d'une organisation « informelle », mais qu'il est quasiment impossible de modéliser. Il s'agit de réseaux de communication informels spontanés et flexibles, mais aussi de processus de décision officieux et de centres de pouvoir non reconnus.

Parfois l'organisation informelle va être volontairement simulée, pour des besoins d'analyse de la concurrence et de veille. Les organisations politiques utilisent depuis très longtemps le système du « shadow cabinet », sorte de cabinet « de l'ombre » mis en place par l'opposition et qui reprend les grands postes de l'équipe au pouvoir afin de mieux les suivre et d'assurer une riposte et, le cas échéant, de mettre en place un système alternatif rapidement.

La notion de Shadow Cabinet apparaît parfois dans les entreprises, dans une logique de simulation... De nouveau importé des pratiques anglo-saxonnes, le shadow cabinet revient ici à proposer à des (n-1) ou (n-2) du comité exécutif de se répartir dans des comex (comités exécutifs) simulés de chacun des 3 ou 4 principaux concurrents. Chaque membre de ce shadow cabinet joue alors un rôle précis d'un des 4 ou 5 principaux dirigeants de chaque concurrent. Pour cela il dispose du profil détaillé du responsable dont il joue le rôle (formation, parcours professionnels, parcours dans l'entreprise, enjeux court et moyen terme, déclarations récentes dans la presse) et du suivi de l'activité du concurrent. Cette approche va donc bien au-delà de la veille concurrentielle classique puisqu'il est demandé, à partir de cette veille, de produire un point de vue sur chaque concurrent. Au delà de cette fonction, ce système permet de mieux comprendre la structure du concurrent et d'en révéler les forces mais aussi les faiblesses. Le groupe ACCOR vient de franchir le pas en lançant un « Shadow Comex », composé de collaborateurs de 25/35 ans, avec pour but de rester innovant sur le marché. En effet, le PDG, Sébastien Bazin constate que « 90 % des décisions sont

prises par des plus de 50 ans ». Il souhaite expérimenter cette structure « duale », afin de pousser le groupe vers une stratégie digitale. Quelques grandes entreprises du CAC 40 observent l'expérience avec intérêt. Celle-ci devrait faire des émules en 2016.

Ces réseaux se constituent essentiellement sur la base d'intérêts personnels. Crozier et Friedberg les appellent « systèmes d'action concrets » (Crozier et Friedberg, l'acteur et le système).

En fait, selon le professeur Leban (in « Management de l'entreprise » aux éditions d'organisation), l'organisation formelle est « activée » à l'occasion de processus opérationnels, par des interactions souvent informelles. On pourrait donc dire que l'organisation informelle est au service de la performance dans une logique finalisée de ces échanges. Leban propose un schéma très intéressant de ces interactions et des onze finalités ainsi identifiées :

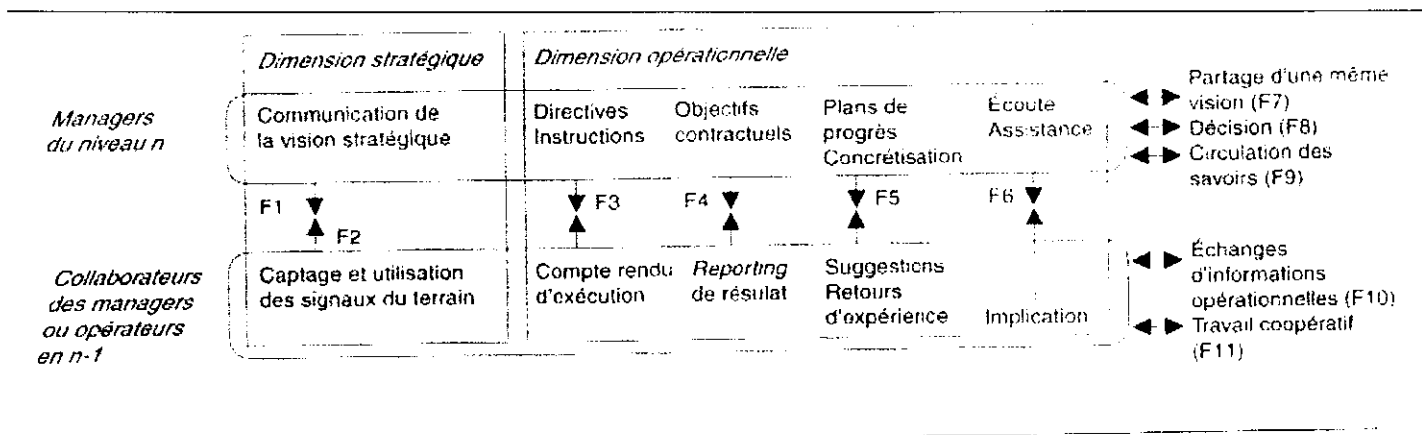


Figure 3-57. Finalités des interactions verticales et horizontales à un niveau de la structure

Source Leban, « management de l'entreprise », éditions de l'organisation

On voit l'intérêt des échanges d'informations et du travail collaboratif, intégré comme onzième finalité. Ce qui est intéressant dans cette analyse, c'est qu'elle ne se contente pas de constater l'existence d'échanges informels mais qu'elle les intègre dans un dispositif de performance et d'appui de la structure formelle.

C'est donc bien une réelle performance qui est produite par ce dispositif d'organisation et qui nous encourage à appréhender l'ensemble de ces échanges. La maîtrise des opérations processuelles est liée au couple management/référentiels mais doit être associée au système d'information pour favoriser les échanges. Or, ce système d'information intègre les interactions horizontales et verticales. En effet, le professeur Leban précise que les échanges informels et interpersonnels demeurent incomplets et ambigus et que le dispositif formel doit régler cette ambiguïté afin de mobiliser parfaitement les ressources humaines. Ce système doit évoluer en permanence pour tenir compte du contexte, nous renvoyant à l'analyse de l'école de la contingence structurelle. Leban estime que l'entreprise doit réaliser des « alignements », entre structures et pratiques pour mieux assimiler les changements organisationnels.

### 3.3 L'organisation hybride et ambidextre

Pour finir, il s'agirait de se demander si l'organisation n'est pas devenue hybride et réellement « ambidextre ».

On attribue à March la primeur des travaux sur l'ambidextrie organisationnelle (March, 1991). Un humain ambidextre se sert à la fois de sa main droite et de sa main gauche, indifféremment. Pour l'organisation, il s'agit d'utiliser à la fois des activités d'exploitation et des activités d'exploration...dans une structure permettant les deux. Plus exactement, on intègre l'innovation dans des structures séparées faisant appel à la transversalité : c'est le modèle ambidextre. On voit

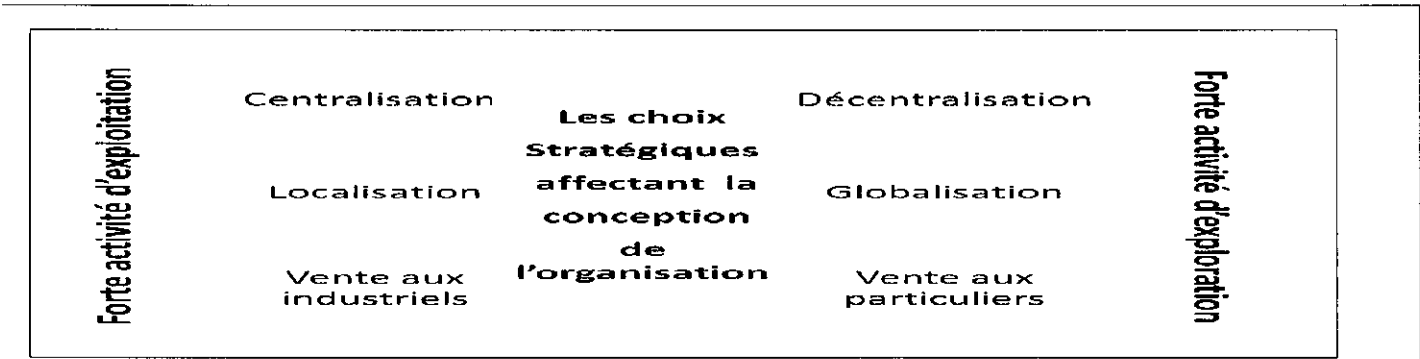
bien ce que représentent les activités d'exploitation, mais c'est moins évident pour les activités d'exploration. Il s'agit des activités « de recherche, de variation, de prise de risque, d'expérimentation, de flexibilité, de découverte et d'innovation » (March, 1991). Cette approche permettrait de concilier les deux systèmes de gestion, qu'on oppose souvent... mécaniste et organique. Cette orientation peut permettre à une entreprise de mener de front sa pérennisation locale (exploitation, donc structure classique) et un développement à l'internationale (exploration, donc structure souple). Ce système suppose donc une séparation des activités d'innovation en deux :

Typologie	Activité	Organisation
Innovation continue	Exploitation des savoirs	Divisions opérationnelles
Innovation discontinue	Exploration des savoirs	Plateforme fonctionnelle Innovation

Source : Gofman, 2007, mgdelop.eu

Les innovations « de rupture » relèvent de plateformes spéciales, dans une logique de développement, le plus souvent de « rupture ». Ainsi, dans le modèle automobile, les prototypes électriques peuvent être développés de cette façon quand les prototypes thermiques dépendent encore de l'exploitation de savoirs déjà maîtrisés.

Ainsi, le « curseur » organisationnel découle des choix stratégiques de l'organisation, comme on peut le voir sur ce schéma (Khayati et Karoui-Zouaoui, 2014) :



**Figure 2 : Choix stratégiques et distinction activités d'exploitation/activités d'exploration**

Source : Khayati et Karoui-Zouaoui, 2014, conférence de l'AIMS

Des travaux récents, de recherche appliquée, ont illustré ce concept, en cherchant à démontrer l'adéquation entre situation et structure, pour trouver une filiation dans l'école de la contingence structurelle. Si certains précisent la nécessité d'une structure duale (Duncan, 1976) pour l'innovation, il faut plutôt s'intéresser à ceux qui analysent la pérennisation d'un système ambidextre (Benner, 2003). L'organisation ambidextre a alors la capacité à être compétitive sur les marchés matures et innovante sur les marchés émergents.

En 2004, la société SEB a utilisé cette approche pour rassembler tous ses projets innovants (essentiellement autour de la marque Tefal) et pouvoir continuer à croître sur son cœur de métier. On retrouve cette logique dans le discours du DG, à l'époque :

*« il ne reste plus que douze axes prioritaires sur lesquels nous pouvons allouer des ressources significatives. De même, les sites de production français ont été réorganisés. Ils sont désormais chacun voués à une seule famille de produits. Les bureaux d'études, implantés sur chacun des sites, sont ainsi beaucoup plus focalisés »* (Directeur général industriel de SEB, interview dans Industrie et Technologies, N° 858, mai 2004)

On voit que l'ambidextrie structurelle de SEB se manifeste de différentes manières, essentiellement par la séparation de la fonction R et D en deux (recherche versus développement).

Ainsi, de nombreux exemples d'entreprises ont pu montrer que la question du type de structure demeure un problème en apparence mais doit être posée plus en profondeur pour savoir pourquoi on veut modifier la structure et pour en faire quoi. Sur ce point les structures « nouvelles » apportent des éléments de réponse car elles apportent une vision dynamique, non figée et évolutive, de la structuration ? Enfin, l'analyse théorique, et plus particulièrement l'école de la contingence, nous indique bien que la structure doit s'adapter à l'environnement, dont le caractère prédictif est aujourd'hui largement teinté d'incertitudes !

Une chose est sûre aujourd'hui : la structure de demain sera évolutive, multiforme et très adaptable.

### **Bibliographie de base :**

#### **Ouvrages généraux :**

Robbins et Judge : « Comportements organisationnels », Pearson Education  
Hellriegel, Slocum et Woodman : « management des organisations », de Boeck  
Darbelet, Izard et Scaramuzza : « notions fondamentales de management », Foucher  
Leban : « management de l'entreprise », Editions d'organisation  
Saussois : les organisations », éditions Sciences humaines  
Rouleau, théorie des organisations, presses de l'université du Québec (2007)

#### **Sur les structures par projet :**

PICQ, T. (1999). Manager une équipe projet. Paris : Dunod.

ECOSIP/GIARD V., MIDLER C. (1993). Pilotages de projet et entreprises : diversités et convergences. Paris : Economica Courpasson D., L'action contrainte. Organisations libérales et domination, P.U.F. 2000 – 320 pages

Asquin, Garel et Picq. Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet. Gérer et comprendre, Fnege-Vuibert, 2007

Soparnot Richard, « Typologie des projets et gestion des contributions des acteurs. », Vie & sciences de l'entreprise 3/2005 (N° 168 - 169), p. 68-80

#### **Sur l'entreprise libérée et agile :**

Getz et Carney, Liberté & Cie, Fayard, 2012

Zobrist, La belle histoire de FAVI, l'entreprise qui croit que l'Homme est bon, éditions Paris et Favi.com

Peters, l'entreprise libérée : libération management, Dunod, 1993

Morgan Gareth, Images de l'organisation, de Boeck, 1997

De Rosnay Joel, Le microscope, 1975, points

Deloitte Digital (plusieurs contributeurs), l'entreprise agile (livre blanc), 2015 sur [larsg.fr](http://larsg.fr)  
Barrand Jérôme, Etre agile...le destin de l'entreprise de demain, L'expansion Management Review, 2009, N°132  
Barzi Redouane, PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire, De Boeck supérieur, 2001, N°35  
Gueuze François, L'entreprise libérée, entre communication et imposture, 2015, [parlonsrh.com](http://parlonsrh.com)  
Robert Greenleaf. Servant Leadership sur <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/> (en anglais)  
James Autry. The Servant Leader sur <http://keithdwalker.ca/wp-content/summaries/q-z/ServantLeader.Autry.EBS.pdf> (en anglais)  
Crozier et Friedberg, l'acteur et le système, les contraintes de l'action collective, 2014, Points d'essai (réédition)

### **Sur les exemples d'entreprises libérées :**

« Chrono Flex, la PME qui a tué l'organigramme » : <http://www.capital.fr/enquetes/strategie/chrono-flex-la-pme-qui-a-tue-l-organigramme-807461#lo9G1ymwfGSo0vSd.99>

« Favi, l'usine qui tourne sans chefs » : [http://www.capital.fr/enquetes/strategie/favi-l-usine-qui-tourne-sans-chefs-802390/\(offset\)/1](http://www.capital.fr/enquetes/strategie/favi-l-usine-qui-tourne-sans-chefs-802390/(offset)/1)

« Le management par la confiance » de JF Zobrist : <http://www.favi.com/management-favi/un-petit-patron-naif-et-paresseux-2/> (téléchargeable)

« L'entreprise du bonheur » de Tony Hsieh, Le Duc éditions.

Le site internet de l'entreprise Poult : <http://www.groupe-poult.com/fr/>

L'accord PACTE d'Auchan : [http://cgtauchan69.free.fr/upload/2014\\_06\\_03\\_accord\\_pacte.pdf](http://cgtauchan69.free.fr/upload/2014_06_03_accord_pacte.pdf)

### **Sur les formes modernes de l'organisation :**

« L'organisation virtuelle : un avenir qui se dessine. Communication », Revue française de gestion 1/2005 (no 154), p. 93-110

Chanal, V. ; C. Mothe (2005). « Comment concilier innovation d'exploitation et innovation d'exploration : une étude de cas dans le secteur automobile », Revue Française de Gestion, vol. 31, p. 173-191.

Lawrence, P.C. et J. Lorsch (1973), Adapter les Structures de l'Entreprise : intégration ou différenciation, Paris: Editions d'Organisation.

« Comment configurer SI et organisation pour concilier l'exploration d'idées nouvelles et leur exploitation » : <http://www.entreprise2020.fr/publications-numeriques/syntheses/Les-Essentiels-ORISCO-synthèse.pdf>

### **Critique générale de l'approche classique :**

Dupuy : « lost in management » et « la faillite de la pensée managériale », Seuil



# La promotion du bien-être et la prévention des risques psychosociaux au sein de la sphère professionnelle : des représentations divergentes aux enjeux préventifs

Tarik Chakor

## ► To cite this version:

Tarik Chakor. La promotion du bien-être et la prévention des risques psychosociaux au sein de la sphère professionnelle : des représentations divergentes aux enjeux préventifs. Journées Guépin 2010 : "Le bien-être", MSH de Nantes, May 2010, Nantes, France. <hal-00584414>

**HAL Id: hal-00584414**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00584414>**

Submitted on 8 Apr 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La promotion du bien-être et la prévention des risques psychosociaux au sein de la sphère professionnelle: des représentations divergentes aux enjeux préventifs

CHAKOR Tarik

Doctorant en Sciences de Gestion

Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail

LEST-CNRS, UMR 6123, Aix-en-Provence

[tarik.chakor@univmed.fr](mailto:tarik.chakor@univmed.fr)

## Introduction

Évolutions des cadres légaux et réglementaires, monde du travail en mutation, multiplication des « scandales sanitaires » dans la sphère professionnelle : la question de la santé au travail est progressivement revenue sur le devant de la scène, notamment dans sa dimension mentale.

La promotion du bien-être psychologique et la lutte contre les « risques psychosociaux » (RPS) constitue pour le BIT « *l'un des plus grands défis que devront relever les gouvernements, les employeurs et les syndicats au cours des années à venir* ».

En effet, aborder le bien-être au sein de la sphère professionnelle représente un quadruple enjeu :

- *un enjeu économique* : l'absence au travail et le turnover, liés notamment à la dégradation des conditions de travail, représentent un coût croissant pour l'entreprise et pour la collectivité ;
- *un enjeu social* : la promotion du bien-être dans la sphère de l'entreprise doit permettre d'améliorer le climat social de cette dernière, les relations tissées entre pairs, collègues et hiérarchiques ;
- *un enjeu juridique* : la non - prise en compte de la santé mentale des salariés par l'employeur et l'absence de prévention des risques professionnels peut engager la responsabilité pénale de l'employeur ;
- *un enjeu politico-médiatique* : les récents événements, survenus chez France Télécom notamment, ont focalisé l'attention de l'opinion publique et du monde politique sur ces questions de promotion du bien-être et de lutte contre les risques psychosociaux.

De prime abord, traiter du bien-être n'apparaît ni plus ni moins complexe qu'aborder un autre concept, une autre variable de la sphère économique et sociale. Cependant, bien qu'étant une notion en apparence aisée à concevoir, l'état de la littérature en sciences sociales met en relief la multitude d'approches, de représentations du bien-être et des risques psychosociaux, notamment au sein de la sphère professionnelle. La subjectivité de ces concepts doit alors être soulevée : peut-on parler de bien-être et de stress de manière objective ? Que recouvrent ces termes ? Pourquoi n'existe-t-il pas de consensus conceptuel ?

Les questions de l'usage, mais également de la mesure même de ces concepts, sont directement liées : que recouvre l'usage du terme de « bien-être » ? Celui de « stress » ? Cette pluralité de définitions et de représentations sont-ils témoins d'enjeux, voire de conflits, plus profonds qu'une simple « guerre de mots » ? Quels impacts ces différentes réalités regroupées sous un même terme ont sur les outils de mesure du bien-être et du stress ?

## **1. Bien-être et risques psychosociaux au sein de la sphère professionnelle : une approche, des approches**

### ***Des concepts-valise, « fourre-tout »***

Il est intéressant de noter tout d'abord que le degré de popularité de ces concepts est « égal » à la pluralité de réalités englobées sous ces termes : le bien-être est un terme générique, vague, décrivant autant des mécanismes biologiques, des états de santé, des ressentis individuels, la description d'une relation, réalités placées dans des contextes très différents. Il peut vouloir signifier la reconnaissance au travail, l'épanouissement au travail, l'état psychologique à la suite d'un événement perçu comme positif et/ou gratifiant (ex : salaire accru), la transparence organisationnelle, la « bonne ambiance » dans l'entreprise etc.

Les risques psychosociaux font également partie de ces concepts appelés « concepts-valise » : tantôt ils désignent un état de santé, tantôt un ressenti, une relation. Ils peuvent regrouper de nombreuses réalités de mal-être, par opposition au bien-être : stress, anxiété, dépression, fatigue nerveuse, harcèlement (moral ou sexuel), violence etc.

Considérer ce flou conceptuel comme simple fruit d'une subjectivité individuelle limiterait grandement la compréhension des enjeux sous-jacents à la mobilisation et à l'emploi de ces termes. Il convient tout d'abord de poser les principales approches du bien-être et des risques psychosociaux dans la sphère professionnelle, les différentes grilles de lecture, pour identifier, dans un premier temps, les données du problème.

### ***Des grilles de lectures différentes : une construction représentative différenciée***

Il est possible de distinguer six grilles de lectures des concepts de bien-être et de risques psychosociaux : biologique, épidémiologique, psychodynamique, psychologique cognitiviste, psychologique clinicienne et sociologique.

La **grille de lecture biologique** analyse le fonctionnement du corps humain via ses régulations « naturelles » et physiologiques.

Le bien-être biologique constitue donc un état de fonctionnement sain du corps, de régulations saines, d'absence de maladies ou maux impactant négativement la « mécanique du corps ». Le stress est ici, selon Hans Selye, la réaction de l'être humain à une agression extérieure, physique ou psychologique. C'est un mécanisme adaptatif normal du fonctionnement humain, ne devenant pathologique qu'après exposition chronique à la situation stressante (Selye, 1976). Le bien-être ne sera menacé ici qu'après une « phase d'alarme », où le rythme cardiaque s'accélère et le corps se prépare à se défendre ; il diminue durant la « phase d'adaptation », où le corps mobilise ses réserves d'énergie pour affronter la situation ; il peut enfin totalement disparaître au profit d'un état physiologique pathologique, lors de la « phase d'épuisement », caractérisée par l'épuisement ou l'inefficacité des moyens de défenses mis en œuvre par l'individu.

Il est intéressant ici de mettre en relief l'existence d'un « bon stress » : ce « eustress » (Cooper, 2001) souligne le fait que le stress peut permettre d'accroître le niveau d'efficacité et de performance de l'individu dans la sphère professionnelle, le « distress » représentant soulignant ses conséquences négatives, voire destructrices. Il apparaît ici déjà, dans le cas du « eustress », une sorte de bien-être différencié : il existerait dans le

cas du bon stress une situation de bien-être pour l'entreprise (accroissement de la production, de la productivité) au détriment du salarié et de son bien-être (charge de travail accrues, tensions etc.)

La **grille de lecture épidémiologique** vise à identifier les facteurs de l'environnement de travail pouvant augmenter le risque de survenue de problèmes de santé et ceux pouvant accroître la situation de bien-être (Neboit & Vézina, 2002).

Il existe deux modèles de référence en épidémiologie : le modèle de Karasek et le modèle de Siegrist. Le modèle de Karasek analyse les risques psychosociaux comme la résultante de deux facteurs qui se combinent entre eux : la *demande psychologique* (demande exercée sur l'individu) et la *latitude décisionnelle* (autonomie décisionnelle) de l'individu à son poste de travail. Ainsi, la situation combinant forte demande psychologique et faible latitude décisionnelle, le *job strain*, constitue une situation à risque pour la santé, tandis qu'une toute autre combinaison entre demande psychologique et latitude décisionnelle, à défaut de représenter une situation de bien-être, constituera une situation de non mal-être de l'individu. Ce modèle a ensuite été complété par le *soutien social* : ici, un manque de soutien social au travail conduirait à aggraver les effets du *job strain*, tandis qu'un soutien social suffisant permettrait d'améliorer les conditions de travail de l'individu, et donc son bien-être (Karasek, 1979). Le modèle de Siegrist est basé sur le rapport perçu par l'individu entre efforts et récompenses (Siegrist, 1996) : le stress naît ici de la perception d'un déséquilibre efforts élevés/récompenses faibles, tandis que le bien-être témoigne d'un équilibre perçu entre efforts et récompenses, voire d'un déséquilibre perçu efforts faibles/récompenses élevées.

La **grille de lecture psychodynamique** vise à introduire la structure de la personnalité dans le rapport homme - travail, pour analyser ce que la confrontation à la tâche représente pour lui (Dejours, 1980). La psychodynamique du travail se définit comme « *l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail* ».

Ainsi, la souffrance mentale naît de l'inadaptation entre les besoins issus de la structure mentale du sujet et le contenu ergonomique de la tâche. Plus qu'une simple exécution technique, le travail est un élément central de la construction de l'identité du travailleur, lui permettant de contribuer à la construction d'une œuvre commune, en mobilisant sa subjectivité et sa personnalité. Le jugement de l'autre (hiérarchie, pairs...), ou « jugement de beauté » (*ibid.*, 1980) sera un facteur déterminant de l'accomplissement au travail du sujet, de sa reconnaissance, de son bien-être. Le manque de reconnaissance, l'amputation du sens du travail, l'impossibilité de participer à la production commune sera source de souffrance.

La **grille de lecture psychologique cognitiviste** étudie la perception qu'a le sujet de l'équilibre ou du déséquilibre entre les exigences auxquelles il est soumis et les ressources qu'il peut mobiliser dans une situation de travail. Ainsi, une situation sera considérée comme une situation de bien-être ou de souffrance selon la perception individuelle du travailleur, en fonction de ses modèles cognitifs.

Il existe deux modèles cognitifs majeurs: le modèle transactionnel et le modèle interactionniste.

Selon *l'approche transactionnelle*, le processus cognitivo - émotionnel entre l'individu et son environnement comporte trois phases : l'« évaluation primaire », où l'individu

évalue et se représente la situation problématique à laquelle il a à faire face (perception individuelle de l'individu) ; l'évaluation secondaire, où l'individu évalue et se représente ses ressources disponibles et répond à la situation (juge l'équilibre, ou le déséquilibre, entre la demande perçue et sa capacité perçue pour y faire face) ; la « réévaluation » : l'individu évalue ses stratégies d'ajustement et leurs conséquences sur la situation problématique (retour d'expérience).

Ainsi une même situation peut être vécue différemment selon la signification qui lui est accordée par l'individu (Mackay & Cooper, 1987).

Le stress apparaît quand l'individu est face à un événement qu'il perçoit comme excédant ses ressources disponibles perçues. Le bien-être apparaît quand l'individu perçoit un équilibre entre ses ressources et la situation, voire des ressources disponibles « excédentaires ».

Stress et bien-être sont donc des états cognitifs dynamiques, ne résidant ni dans l'individu, ni dans l'environnement, mais intégrés dans le processus dynamique où l'individu est en situation de transaction avec son environnement.

*L'approche interactionniste* s'intéresse aux caractéristiques structurelles des interactions du sujet avec son environnement de travail (Cox et al., 2000). Ce modèle linéaire et causal considère que le stress perçu dépend des facteurs de stress, des contraintes de la situation de travail, et des facteurs individuels (sociologiques, démographiques, professionnels, psychologiques), tandis que le bien-être perçu dépend, symétriquement, des facteurs de bien-être, des dimensions positives de la situation de travail et de facteurs individuels positifs.

La **grille de lecture psychologique clinique** analyse le rapport sensible au travail et l'engagement de l'homme au travail. Plus qu'un simple automate exécutant mécaniquement une demande qui lui est adressée, l'individu est ici un sujet social et psychique, agissant via des processus physiologiques et cognitifs.

Le travail étant pour la psychologie clinique source de création du sujet et vecteur de sens, le stress dans la sphère professionnelle naît d'une situation de travail empêchant le développement du rapport sensible au travail (Davezies, 2007). L'« activité empêchée », la perte de sens entraîne une lutte permanente contre lui-même, la récurrence d'une telle situation augmente le stress, avec des effets négatifs à long terme. Une situation de bien-être correspond ici à une situation de travail permettant à l'individu de développer cette sensibilité vis-à-vis de son travail, de créer, de s'épanouir dans l'accomplissement de son travail.

La **grille de lecture sociologique** a pour objectif de prendre en compte le subjectif et le replacer dans l'organisation du travail et dans les dynamiques de groupe (Loriol, 2009). Ici, le stress et le bien-être professionnels sont considérés comme des constructions sociales propres à chaque milieu professionnel permettant, de manière variable, de verbaliser des tensions professionnelles ou les dimensions positives. Ainsi, le recours à ces termes diffèrera selon les milieux professionnels et l'« étiquetage du malaise » et du bien-être. Il existe différentes façons de vivre un même mal-être, influencé par la culture, les représentations, les normes et valeurs du groupe professionnel. Loriol parle de « construction sociale de la souffrance et du stress au travail » (*ibid.*, 2009).

La souffrance mentale, dont le stress professionnel, apparaîtra dans les cas d'obstacle au fonctionnement du collectif, d'absence de construction collective, de restriction des espaces d'autonomie et de construction personnelle. Le bien-être caractérisera les

situations vécues comme épanouissantes, enrichissantes, constructives pour un certain corps de métier, témoin de la construction sociale du bien-être.

Nous venons donc d'analyser les principales grilles de lecture du stress, ou plus largement des risques psychosociaux, et du bien-être, dans la sphère professionnelle. Ce premier état de la littérature en sciences sociales met en évidence les différentes approches d'un même concept.

À ce stade de notre réflexion, la cohabitation de grilles de lecture divergentes d'un même concept nous enseigne peu de choses, outre le fait qu'il n'existe pas un consensus conceptuel généralisé.

Cependant, cette cohabitation est en réalité une confrontation permanente, un jeu d'opposition constant, une « querelle représentative », avec, en filigrane, une défense d'enjeux propres aux différents groupes d'acteurs, ayant pour intérêt de faire « triompher » leur(s) représentation(s).

## **2. Des querelles représentatives aux enjeux préventifs**

### ***Une confrontation permanente***

Aborder les concepts de bien-être et/ou de risques psychosociaux par l'intermédiaire de la grille de lecture biologique réduit, de fait, la compréhension des mécanismes d'occurrence au strict fonctionnement physiologique de l'individu, être humain réagissant à des stimuli strictement naturels. La focalisation sur les réactions biologiques évacue ainsi la lecture d'éventuelles réactions comportementales ou psychologiques (Davezies, 2007). L'individu est un sujet passif, traduisant les stimuli de son environnement. La dimension cognitive par exemple, source de différences de réaction entre individus, est absente. Le rôle de l'organisation de travail est totalement ignoré. Si l'individu est stressé, c'est uniquement la conséquence de mécanismes physiologiques internes. Idem s'il est éprouvé un sentiment de bien-être.

L'approche épidémiologique néglige également les différents types de personnalité influant les stratégies d'adaptation de l'individu aux contraintes de son environnement de travail : la source du bien-être et des RPS est à chercher, et à trouver, dans l'environnement de travail. Exit les réactions physiologiques, les modèles cognitifs, la sensibilité au travail.

Les approches en termes de psychodynamique du travail et de psychologie clinique analysent les organisations, mais utilisent des grilles de lecture fondées sur la psychologie, voire la psychiatrie, par nature centrées sur l'individu. L'analyse de la confrontation du sujet à la réalité de son travail ne permet pas de s'interroger, outre les mécanismes physiologiques et l'environnement de travail, sur l'importance du collectif dans la représentation, la construction sociale et l'intériorisation des modèles sociaux de souffrance et de bien-être.

L'approche psychologique cognitiviste apparaît comme strictement individualisante, négligeant le rôle de l'organisation du travail, minimisant le rôle de l'environnement social dans l'apparition et le développement de troubles psychosociaux et du bien-être, et surévaluant la responsabilité des salariés. Le rôle du collectif, le rapport sensible au travail, la physiologie de l'individu sont des dimensions d'analyse absentes des chaînes de causalité, uniquement articulées autour des modèles cognitifs individuels et des perceptions de chacun des événements auxquels ils doivent faire face au sein de la sphère professionnelle.

Enfin, le fait pour certains sociologues de préférer au terme de « risques psychosociaux » ou de « bien-être » celui d'« impact psychologique de facteurs sociaux et organisationnels sur des groupes d'acteurs » témoigne de la primauté du collectif au détriment de l'individuel dans le traitement de ces concepts. Cette approche ne considère pas la psychologie individuelle, appréhende les sources de stress et de bien-être uniquement via le collectif, ignorant la dimension cognitive et les stratégies d'ajustement de l'individu notamment.

### L'enjeu préventif comme enjeu des luttes de représentations

Comme le note Lorient : « *les querelles sur les termes (...) ne sont pas que de simples spéculations intellectuelles (...) mais ont des conséquences concrètes et importantes. De la représentation finalement retenue dépendent en effet les solutions mises en œuvre* » (Lorient, 2006).

Ainsi, la confrontation permanente, la lutte entre les différents porteurs de représentations opposées du bien-être et des risques psychosociaux représentent un réel enjeu de prévention. La question de l'usage de ce termes, les modalités et les conséquences de l'utilisation de ces notions représentent un enjeu plus profond que les querelles apparentes.

Pour juger de cet enjeu préventif, présentons tout d'abord les différents d'intervention préventives :

- *la prévention primaire*: centrée sur l'organisation, elle vise à éliminer, réduire ou altérer éléments stressants présents dans la situation de travail. Cette action à la source est considérée comme la plus efficace car intervenant en amont (redéfinition des tâches, cohésion des groupes de travail, etc.). La promotion du bien-être est assurée par des actions d'ordre collectif, notamment au niveau des groupes professionnels et de l'organisation du travail ;
- *la prévention secondaire* : centrée sur l'individu, elle vise à le « renforcer », afin de mieux gérer les situations de travail stressantes. Il s'agit d'actions correctives pouvant prendre la forme de formations de gestion du stress, de gestion du temps, mais également d'autres types d'actions ayant pour finalité l'accroissement de l'adaptation, voire de l'adaptabilité, de l'individu à sa situation de travail (aides matérielles, pratiques de relaxation etc.). La promotion du bien-être est ici plus individualisée, on accompagne l'individu vers une situation de bien-être ;
- *la prévention tertiaire* : centrée sur l'individu également, elle a pour objectif de « soigner » l'individu malade, atteint. Cette dimension curative de la prévention (portant bien mal son nom à ce niveau là), constitue la « gestion de crise » du stress, pouvant prendre la forme de programmes de traitement, de réhabilitation, ou de numéro d'appel d'aide et de soutien aux salariés. Ici, plus que la promotion du bien-être, la prévention se focalise sur le traitement du mal-être de l'individu.

L'analyse de ces trois « portes d'entrée préventives » met en évidence les trois cibles possibles de prévention des RPS et de promotion du bien-être : l'organisation de travail, l'individu à renforcer, l'individu à soigner.

Ainsi, les approches de type sociologique tendront vers des actions préventives primaires, axées sur l'organisation du travail et les groupes professionnels. L'intervention préventive passe par l'analyse et la compréhension des normes sociales propres à un groupe. Il faut décrypter les modes de régulation du système socio-organisationnel et les effets qu'ils produisent. La mise en place de groupes de parole

peut permettre la construction collective d'un sens acceptable pour les événements à l'origine des tensions psychosociales en question. La discussion collective doit être promue, afin de retisser du collectif, ce dernier devenant un espace d'expression, de développement, de confiance et donc de construction de la santé. Ces échanges doivent permettre de mettre à jour les logiques et les dynamiques de fonctionnement de l'organisation. Les vertus du collectif se vérifient également au niveau individuel : il devient moteur du développement personnel, il protège l'individu, via le sentiment d'appartenance à un groupe, la transmissions de « ficelles ».

Les approches de type psychologiques et psychodynamique tendront vers des niveaux de prévention plus individualisés, c'est-à-dire secondaire et tertiaire. Au niveau de la psychologie cognitive, la « psychologie de soutien » constitue une approche psychologique individuelle permettant au sujet de s'adapter à son contexte, pour que ce dernier ne soit pas source de pathologie pour lui. Les formations d'*empowerment* individuel visent à développer chez l'individu des stratégies, via l'évolution de ses modèles cognitifs, pour « vivre » dans un monde concurrentiel et compétitif. Les cellules d'écoute, groupes de parole ou les « tickets pys » constitueront le niveau préventif tertiaire de l'approche cognitive.

L'approche de type primaire est par définition individualisée, du fait de sa focalisation sur le fonctionnement physiologique du corps humain, sur sa « santé intérieure ». La prévention passe ici par la maximisation du bien-être et la minimisation du *distress*, source de mal-être physiologique.

### **3. La prévention des RPS et la promotion du bien-être dans la sphère professionnelle : fruits d'un jeu d'acteurs complexe**

Nous avons donc établi l'existence d'une confrontation de grilles de lecture des phénomènes de RPS et de bien-être dans la sphère professionnelle. Cette querelle de représentations est donc directement liée à l'enjeu préventif, autrement dit au type de prévention qui sera mis en place pour lutter contre les RPS et promouvoir le bien-être. Nous avons rapidement mentionné précédemment les groupes d'acteurs désirant faire triompher leur(s) représentation(s). En effet, les acteurs de la santé au travail dans l'entreprise sont multiples, et ont surtout des intérêts divergents.

#### ***Des acteurs de la prévention aux intérêts divergents, aux grilles de lecture divergentes***

Consultants externes, Médecine du Travail, acteurs institutionnels (chargés de mission de l'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail – ANACT, de l'Institut National de Recherche et de Sécurité – INRS, etc.), membres des Comités d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail (CHSCT) dont la Direction et les représentants du personnel : les acteurs de la santé au travail, et plus précisément de la prévention des RPS et de la promotion du bien-être dans l'entreprise, sont multiples.

Leurs intérêts peuvent être divergents : acteurs privés, rémunérés sur la base de contrats plus ou moins lucratifs, les cabinets de consultants apparaissent comme des « intérimaires de luxe » : plus qu'un simple apport de connaissances et de méthodes, la plus-value des consultants repose sur leur puissance de réflexion, l'apport d'un œil externe et neutre, et leur posture d'expert ciblant les *best practices* (Baron, 1989). Le fait que les psychologues, voire psychiatres soient des profils sur-représentés dans le monde des consultants tend à faire croître l'individualisation de la prévention des RPS et de la

promotion du bien-être. De plus, certains risques peuvent exister, notamment celui de ne pas vouloir « se mettre la Direction de l'entreprise à dos » pour ne pas perdre un nouveau ou futur contrat : ainsi, le consultant peut développer une « stratégie anti – échec » (Simonet & Bouchez, 2004), visant à « satisfaire » la Direction en ne mettant pas en cause l'organisation du travail dans l'apparition des RPS, et donc en individualisant les sources des maux.

Les acteurs institutionnels actent en faveur d'une prévention de type primaire : en effet, ils la considèrent comme étant la seule viable à long terme, par opposition aux solutions préventives individualisées, considérées comme des solutions temporaires ou de secours, voire d'urgence. Ces acteurs institutionnels se réfèrent notamment aux grandes directives nationales en termes de santé au travail, notamment le Plan Santé-Travail 2010-2014 mis en place par le Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique.

Le CHSCT met en scène des acteurs aux intérêts souvent, historiquement, voire viscéralement, opposés : la Direction et les représentants du personnel. Cette opposition peut se matérialiser dans la lutte visant à définir les sources des RPS, et donc l'imputabilité de la responsabilité des ces risques. La mise en place d'actions de type primaire tend à faire porter cette responsabilité sur l'organisation, tandis que la mise en place d'actions de type secondaire et/ou tertiaire tend à stigmatiser l'individu dans l'apparition des maux.

### De l'usage découle la mesure

Une autre des conséquences du type de représentation retenu des RPS et du bien-être : la mesure de ces phénomènes. En effet, la construction d'outils de mesure des RPS et du bien-être découle directement de l'usage et de la représentation sous-jacente de ces concepts.

Ainsi, la grille de lecture biologique se focalisera sur les instruments de mesure physiologiques, à savoir le diagnostic médical, l'« écoute du corps » et de ses réactions.

La grille de lecture épidémiologique se référera principalement aux questionnaires de Karasek et de Siegrist, outils élaborés de manière à mesurer les facteurs de l'environnement de travail pouvant accroître les RPS et diminuer le bien-être.

La grille de lecture psychodynamique se basera sur la « parole authentique » pour permettre de repérer et mesurer ce qui fait sens pour l'individu non neutre face à la situation de travail, ainsi que ses mécanismes de défense.

La mesure des RPS et du bien-être « psychologiques », au sens cognitif, s'effectuera par l'intermédiaire de tests individuels tels que le questionnaire WOCQ (Working Conditions and Control Questionnaire) ou MSP (Mesure du Stress Psychologique), outils visant à démontrer des qualités psychométriques de validité, fiabilité et sensibilité, clairement individualisés.

Au niveau sociologique, la mesure passe par la constitution de groupes de paroles, visant à faire émerger les normes sociales propres au groupe et à décrypter les modes de régulation du système socio – organisationnel, ainsi que les effets qu'ils produisent. La mesure de la situation psychosociale se réalise via des espaces d'expression, de développement, de confiance et donc de construction de la santé.

### Conclusion

Nous avons mis en évidence un phénomène inhérent au champ des risques psychosociaux du travail et du bien-être en entreprise : l'existence d'un jeu d'acteurs complexe se répercutant sur des luttes de représentation de ces phénomènes, visant à asseoir un type de prévention et une forme de mesure, en fonction des orientations disciplinaires et de la position dans le monde de la santé au travail.

Ainsi, aborder la question du bien-être et des risques psychosociaux dans la sphère professionnelle sans avoir conscience des jeux d'acteurs et des enjeux préventifs inhérents à cette question tend à aborder la pluralité d'usage de ces concepts et les différents types de mesure comme simples conséquences de représentations divergentes et « innocentes »...

## **Bibliographie**

Baron X. (1989), « Du bon usage du consultant », *Personnel*, Décembre 1989

Cooper C. L. (2001), *Theories of organizational stress*, Oxford University Press, 2001

Cox T., Griffiths A., Rial – Gonzalez E. (2000), *Research on work – related stress*, European Agency for Safety and Health at work, 2000, Office for Official Publication of the European Communities

Davezies P. (2007), « Le stress au travail : entre savoirs scientifiques et débat social », *Performances. Stratégies et facteur humain*, n°1, 2007, pp. 4-7

Dejours C. (1980), *Travail et usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Paris, Le Centurion, Collection « Médecine humaine », 1980, pp. 35-36, 53-62

Karasek R. (1979), « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 285-308

Loriol M. (2006), *Sociologie du monde du travail*, Quadrige Manuels, pp.227-244, Éditions PUF

Loriol M. (2009), « Les contraintes psychosociales au travail : un regard sociologique », in Lerouge L. et al. (2009), *Risques psychosociaux au travail. Étude comparée Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal*, Collection L'Harmattan, 2009

Mackay C.J., Cooper C.L. (1987), « Occupational stress and health : Some current issues ». In Cooper C.L., Robertson I.T. (Eds), *International review of industrial and organizational Psychology* (pp. 167-199). Chichester, UK : John Wiley & Sons Ltd

Neboit M., Vézina M. (2002), *Stress au travail et santé psychique*, Collection Travail et Activité humaine, OCTARES Éditions

Selye H. (1976), *The stress of life*, Revised Edition, New York: McGraw-Hill

Siegrist J. (1996), « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology* 1996, 1: pp. 27-41

Simonet J., Bouchez J.-P. (2004), *Le conseil. Le livre du consultant et du client*, Éditions d'Organisation, Troisième tirage 2004, Paris

## **Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ?**

Marc Mousli 01/07/2016 L'Economie Politique n°071

**Si le bonheur des employés n'est pas la principale finalité de l'entreprise, il devient une condition sine qua non de son bon fonctionnement quand dominant les exigences de qualité et d'innovation. Une petite histoire des théories managériales, de Taylor aux "entreprises libérées".**

*"Rendez les gens heureux, et vous gagnerez beaucoup d'argent !"* **Jean-François Zobrist 1**

Tous les hommes recherchent d'être heureux : cela est *sans exception*. *Quelques différents moyens qu'ils y emploient, ils tendent tous à ce but. [...] C'est le motif de toutes les actions de tous les hommes, jusqu'à ceux qui vont se pendre*", écrit Pascal dans les *Pensées* [1670]. Parmi "*toutes les actions*", le travail occupe une place essentielle dans l'existence de tout individu. "*Le travail est notre fait social total. Il structure de part en part non seulement notre rapport au monde, mais aussi nos rapports sociaux. Il est le rapport social fondamental*" [Méda, 1998]. Le fait de s'y sentir heureux ou malheureux a donc des répercussions importantes sur la vie privée et la vie sociale.

Les partenaires sociaux ont d'ailleurs signé, le 19 juin 2013, un accord national interprofessionnel (ANI) dont l'objet principal est la "qualité de vie au travail", définie comme "*un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué*".

Est-ce le bonheur au travail, ou pour le moins sa définition technocratique ? L'ANI considère en tout cas que c'est un objectif commun légitime pour les salariés et les employeurs.

### **Qu'est-ce qui rend heureux ou malheureux au travail ?**

Dans de nombreux pays, dont le nôtre, la première des satisfactions est d'avoir un emploi, un statut. Outre le sentiment de sécurité matérielle, le "bonheur par le travail" peut s'analyser à deux niveaux.

Le plus simple est le bonheur "au travail". Pour les salariés, le bureau ou l'atelier est le principal lieu de sociabilité : on y retrouve des visages connus dans un cadre familier, des moments de détente passés dans les emplacements de pure convivialité (la fameuse "machine à café"), qui compensent la monotonie ou l'ennui du travail proprement dit.

Le bonheur "par le travail" est plus complexe. Il tient à la fierté d'être utile, d'être reconnu comme une personne et non comme un opérateur interchangeable, d'être apprécié pour sa maîtrise du métier. "*Faire bien quelque chose est une source de joie*", estime Yves Clot [2015]. Pour lui, il n'y a pas de bien-être sans "bien-faire" : il ne sert à rien de s'occuper de la qualité de vie au travail si on ne s'intéresse pas d'abord à la qualité du travail. Ce que confirment les observations faites dans des entreprises réputées pour la dureté de leur management. Steve Jobs, le mythique patron

d'Apple, annonçait : "*Je veux créer un environnement où vous pourrez travailler plus et plus longtemps que vous ne l'avez jamais fait, avec une pression et des délais implacables, des responsabilités que vous ne vous seriez jamais cru capables d'assumer, et cela sans prendre de vacances, en partant rarement en week-end... et sans que cela vous pose problème* 2." Ce style de management - que l'on retrouve dans beaucoup de *start-up* - ne décourage pas les milliers de postulants parce que leur travail les passionne et qu'il est reconnu par leur hiérarchie et leurs pairs.

Inversement, l'absence d'intérêt dans l'emploi exercé ou le fait d'effectuer des tâches contraintes sont des facteurs de souffrance au travail. Une souffrance qui s'est accrue ces trente dernières années car la pression des clients et celle des nouvelles formes de management 3 imposent un investissement personnel de chacun, quoi qu'il lui en coûte.

L'employeur, de son côté, ne peut plus être indifférent au bonheur de ses employés, même s'il a longtemps pratiqué un management directif et contraignant. Avoir des travailleurs sereins, bien dans leur peau, épanouis, garantit leur disponibilité (présence, ponctualité, souplesse dans l'organisation) et la mobilisation de leurs ressources intellectuelles. L'obsession de la qualité, la complexification des processus de fabrication, l'importance croissante de l'innovation rendent indispensable une mobilisation de l'intelligence, de l'imagination, de la créativité de tous. On ne peut pas obtenir d'un salarié qu'il participe activement à l'amélioration des méthodes et des processus s'il souffre au travail. Cette prise de conscience a rendu les dirigeants de plus en plus sensibles au bien-être de leurs collaborateurs. Le bonheur de ses employés est très rarement la principale finalité de l'entreprise, mais il devient une condition *sine qua non* de son bon fonctionnement et de son développement.

Certains dirigeants vont plus loin. Ainsi, Tony Hsieh, PDG de Zappos, premier site de vente de chaussures en ligne, a publié un *best-seller*, *L'entreprise du bonheur* [2011], dans lequel il se dit convaincu que sa mission finale est de "*prodiguer le bonheur*" parmi ses collaborateurs. Pour ce chef d'entreprise, cela passe par une absence de hiérarchie 4 et par une grande convivialité, qui se traduit par de nombreux événements et fêtes dans et autour de l'entreprise (dont le siège se trouve à Las Vegas).

## **Un peu d'histoire : le tournant de la révolution industrielle**

La question de l'adaptation des hommes aux nouvelles formes d'organisation a commencé à se poser au milieu du XIXe siècle. La révolution industrielle a profondément modifié le rapport de l'homme au travail. En affirmant que "*l'homme le plus heureux est celui qui travaille*", le comte de Saint-Simon 5, un des premiers penseurs de cette révolution, se classe parmi les utopistes : sa formule est cohérente avec sa vision du progrès, mais les réalités du terrain sont moins riantes. La division du travail, au sens que lui donne Adam Smith 6, se généralise sous la forme d'une différenciation des opérations menant au "travail en miettes" que dénoncera encore, bien plus tard, Georges Friedmann [1946]. De fait, dans la seconde moitié du XIXe siècle, les ouvriers ont de nombreuses raisons d'être malheureux : travail fatigant, salaires bas, horaires excessifs, hygiène des ateliers déplorable, machines dangereuses et bruyantes, relations humiliantes avec les contremaîtres et les patrons...

Un homme va relever le défi à sa façon : Frederick Taylor (1856-1915). C'est un homme de terrain, un dirigeant d'atelier. Recruté comme ouvrier, il a connu les conditions de travail éprouvantes de l'époque (même si, rejeton d'une famille bourgeoise de Boston, il menait une vie confortable hors de l'usine). Il met au point une "organisation scientifique du travail" dont le premier objectif est la productivité, qui va de pair, pour lui, avec des conditions de travail satisfaisantes et une moindre fatigue pour les travailleurs. Il observe et analyse les tours de main des meilleurs ouvriers, puis recompose le travail en combinant les gestes les plus efficaces. Il obtient ainsi *the one best way* : la tâche sera réalisée de la façon la plus rapide et la moins fatigante pour l'opérateur. Cette organisation "scientifique" du travail est considérée à juste titre par les ouvriers qualifiés comme un déni de leur savoir-faire. Les syndicats américains la feront interdire dans les établissements

industriels de l'Etat (les arsenaux, par exemple). Ailleurs, les ouvriers résisteront parfois en ralentissant la production. Donald Roy <sup>7</sup>, un sociologue américain, a décrit en détail ces stratégies individuelles et collectives de freinage : un sport complexe qui agrémente des tâches monotones.

## Les bonnes intentions de Frederick Taylor

Pourtant, contrairement à la plupart des industriels (notamment français) qui adopteront ses méthodes sans guère se soucier des conditions de travail, Taylor veut sincèrement améliorer à la fois la productivité et le bien-être des ouvriers. Il est très attentif aux conditions de mise en oeuvre de son organisation : l'implantation de ses méthodes à la Bethlehem Steel Company lui demande trois ans de préparation. Il réorganise les postes de travail, rénove les machines et forme le personnel. Il veut aussi partager les gains de productivité entre l'employeur et les salariés, en mettant en place un système de salaire aux pièces de son invention. En 1911, dans *Les principes de management scientifique*, il raconte comment il a quadruplé le tonnage de gueuses de fonte (des lingots de 45 kg chacun) manutentionnées par Schmidt, un manoeuvre courageux et âpre au gain. Il a fait charger par son cobaye 47,5 tonnes en une journée de dix heures, au lieu des 12,5 tonnes habituelles. Cette performance fait passer le salaire quotidien de Schmidt de 1,15 à 1,85 dollar, soit une augmentation de plus de 60 %. La rationalisation des gestes entraîne une moindre fatigue, et Schmidt peut se consacrer, chaque jour après l'usine, à ce qui l'intéresse vraiment : construire sa maison.

Pour Mary Parker Follett (1868-1933), travailleuse sociale et consultante particulièrement sensible aux aspects humains du travail, la diminution de la fatigue et l'accroissement du salaire ne sont pas les seuls bienfaits du management "scientifique". En fixant des normes claires, il présente l'avantage de "dépersonnaliser" les ordres, un progrès aux yeux de Follett, pour qui *"une personne ne devrait pas donner des ordres à une autre personne, mais toutes deux devraient accepter de prendre leurs ordres de la situation. [...] [Cette dépersonnalisation des ordres] est donc bénéfique aux relations humaines, car elle permet au dirigeant d'éviter de passer son temps à donner des ordres à des gens qui les comprennent plus ou moins bien et les ressentent parfois désagréablement"* [1941].

## S'intéresser aux personnes : l'école des "relations humaines"

Depuis les années 1930, les tentatives de rendre le salarié plus heureux - ou moins malheureux - au travail se sont toutes inscrites en réaction contre le taylorisme tel qu'il est appliqué dans les usines. Face à sa vision mécaniste du travailleur, les psychologues de l'école des relations humaines montrent que le comportement de l'homme est commandé par des réactions rationnelles et affectives dont la hiérarchie doit tenir compte. Elton Mayo et ses collègues de Harvard cherchent d'abord, dans les expériences empiriques qu'ils mènent, à accroître la productivité en améliorant les conditions de travail, mais l'expérience se déplace rapidement des conditions matérielles (éclairage, pauses) vers la qualité des relations des ouvrières entre elles et avec leur hiérarchie. Et la vie de chacune hors de l'usine se révèle aussi importante pour sa productivité que l'ergonomie de son poste de travail <sup>8</sup>.

Douglas McGregor (1906-1964) tire de ces travaux et de sa propre expérience des théories qui seront à la base de nouvelles améliorations, à partir des années 1960. Ce professeur de psychologie industrielle au Massachusetts Institute of Technology (MIT) dénonce la conception "taylorienne" de l'ouvrier, paresseux, fuyant les responsabilités, résistant au changement, indifférent à son entreprise (ce que McGregor appelle la "théorie X"). Il pense que ce type de salarié réagit en fait à la façon dont il est traité. Dans la "théorie Y" qu'il propose, *"la motivation, la faculté de faire preuve d'ingéniosité et de créativité dans la solution des problèmes organisationnels sont largement partagées au sein de la population"*. Dans ces conditions, *"le travail essentiel des managers est de créer les meilleures conditions possibles pour que chacun réussisse à atteindre ses propres objectifs"*.

Ces travaux débouchent sur des modes de management plus attentifs aux personnes, mais les bases tayloriennes de l'organisation ne sont pas remises en cause. Le travailleur n'a aucun pouvoir sur les tâches qu'il exécute et l'on n'imagine pas qu'il puisse tirer une satisfaction particulière de sa façon de travailler : il faut simplement, comme avaient cherché à le faire Taylor et ses disciples Franck et Lillian Gilbreth, que les gestes effectués causent le moins de fatigue possible [1916].

## **Miser sur l'intelligence des ouvriers : le toyotisme**

La deuxième révolution organisationnelle du XXe siècle, celle qui cherchera enfin à valoriser chez le travailleur la faculté, dont parle McGregor, "*de faire preuve d'ingéniosité et de créativité dans la solution des problèmes organisationnels*", sera déclenchée par Taiichi Ohno, principal artisan du Toyota Production System (TPS) ou ohnisme.

Ohno voit les opérateurs comme des hommes, pas comme les appendices de leurs machines. En renforçant leur implication dans la vie de l'usine, en les associant à la conception de leur travail, et notamment à la recherche de la qualité, il veut leur procurer une fierté et un épanouissement personnel qui favoriseront leur implication et leur productivité.

Allergique aux idées reçues, Ohno se présente comme l'homme qui "*pense à l'envers*" [Coriat, 1991] et il fait effectivement des choix industriels inverses de ceux de ses prédécesseurs américains, Frederick Taylor et Henry Ford.

Taylor confiait le soin de penser au bureau des méthodes. L'opérateur n'avait qu'à exécuter en respectant la *one best way* déterminé par les ingénieurs. Chez Toyota, le management se pratique dans l'atelier, pas dans les bureaux. On y prend au sérieux la "théorie Y", qui mise sur l'intelligence des ouvriers, leurs compétences et leur expérience. La règle est d'étudier les difficultés rencontrées ou les améliorations possibles autour des machines et avec toutes les personnes impliquées, à commencer par les opérateurs.

Ohno est en effet persuadé que les ouvriers sont les mieux placés pour repérer les dysfonctionnements et les insuffisances des équipements et de l'organisation, et il les encourage à faire des suggestions d'innovation. Ce processus d'amélioration continue, le *kaizen*, est un outil puissant de développement des compétences des opérateurs. On est loin de Taylor, mais aussi de l'école des relations humaines, qui était attentive aux conditions de travail mais n'envisageait pas de laisser les ouvriers déterminer les standards ou modifier les modes opératoires.

Les innovations d'Ohno auraient donc pu être le début d'une belle histoire du bonheur par le travail, avec des opérateurs respectés, écoutés, et auxquels l'entreprise doit le plus gros de ses progrès. Ce qu'elle reconnaît d'ailleurs officiellement. Ainsi, Eiji Toyoda, directeur général puis président de Toyota, déclarait : "*Une des caractéristiques des travailleurs japonais est qu'ils se servent de leurs cerveaux tout autant que de leurs mains. Nos ouvriers nous apportent 1 million et demi de suggestions par an.*"

Malheureusement, la réalité a été moins idyllique. La révolution du bonheur par le travail n'a pas eu lieu 9. Toyota s'est comportée comme les industriels qui, quarante ans plus tôt, voyaient dans le taylorisme une productivité maximale mais refusaient le partage des gains avec les salariés. Il a fallu que ses employés mènent de durs combats pour que l'entreprise japonaise renonce à un sous-effectif structurel, assure des formations, accorde la stabilité de l'emploi, paye les heures supplémentaires et récompense financièrement les suggestions d'amélioration que les salariés étudiaient en dehors de leurs horaires de travail 10.

## **La lutte contre l'ennui par l'enrichissement des tâches : l'expérience suédoise**

En Suède, dans les années 1960, Volvo a du mal à recruter de bons ouvriers, et surtout à les garder. Les jeunes Suédois ont un niveau d'éducation relativement élevé, la scolarité étant devenue

obligatoire jusqu'à 16 ans après la Seconde Guerre mondiale. Les conditions sont plutôt bonnes dans les usines, mais le travail à la chaîne manque d'intérêt. Volvo diagnostique que l'obstacle principal au bonheur par le travail est l'ennui, l'absence de sens. Le constructeur décide donc de remettre radicalement en cause le taylorisme et le fordisme, et conçoit une organisation par équipes autonomes remplaçant le travail en ligne. Dans l'usine de Kalmar, construite en 1973, les chaînes d'assemblage sont remplacées par des groupes autonomes de 15 à 20 ouvriers réalisant des tâches variées. L'étape suivante sera celle de l'usine d'Uddevalla, où des petits groupes de huit opérateurs montent complètement quatre voitures dans une journée de huit heures. Volvo transforme des ouvriers spécialisés (OS) <sup>11</sup> en néo-artisans. Les opérateurs sont satisfaits : assembler une voiture de A à Z est un travail qui a du sens, et le faire avec une demi-douzaine de camarades est moins ennuyeux et plus gratifiant que de poser des pare-brise à la chaîne. Certes, le travail des opérateurs est cadré, leur autonomie n'est pas illimitée, mais ils peuvent se distribuer les tâches entre eux comme ils l'entendent et adopter un rythme de travail qui leur convienne.

Uddevalla, inaugurée en 1986, sera fermée en 1993. La crise a contraint Volvo à mettre fin à l'expérience. Les groupes autonomes étaient en effet plus coûteux que la production en ligne et l'urgence était de sauver les grandes usines traditionnelles plutôt que de perfectionner l'innovation. Quelques années plus tard, une autre solution a été trouvée pour améliorer la qualité de la vie des hommes au travail : les tâches pénibles, répétitives et fastidieuses ont été robotisées.

## **Autonomie et allègement de la contrainte hiérarchique : la "pyramide inversée"**

Dans quelques entreprises américaines, l'idée d'autonomie du salarié avait été poussée plus loin que chez Volvo. Des dirigeants "éclairés" ont considéré que leurs salariés, éduqués pour la plupart, habitués à gérer et à décider dans leur vie familiale, associative et civique, pouvaient travailler avec un niveau élevé de liberté. Ils ont donc repensé complètement leurs organisations, dans un esprit souvent libertaire.

Gary Hamel [2008] décrit avec enthousiasme ces entreprises qui accordent à leurs salariés une autonomie beaucoup plus importante qu'à Uddevalla. Google leur permet de s'organiser et de choisir les projets sur lesquels ils veulent travailler ; Gore (le fabricant du tissu miracle Goretex) leur offre la liberté totale et surprenante de choisir leur emploi ; Semco (au Brésil) pratique l'"auto-management", sans structure officielle et sans organigramme.

Le rôle des managers - là où il en reste - n'est plus de commander et contrôler : ils mettent leurs compétences et leur autorité au service de leurs collaborateurs tout comme ces derniers mettent les leurs au service de leurs clients. C'est la "pyramide inversée" [Carlzon, 1986]. Dans la droite ligne de Douglas McGregor, Carlzon considère qu'il faut maximiser l'autonomie du salarié au contact direct des clients, et donner le pouvoir de décision à la base.

Ces diverses expériences, qui ouvrent la voie à l'entreprise "libérée", partent d'un postulat : la liberté rend heureux. Le bonheur, c'est être libre de ses choix pour organiser et réaliser son travail, et ne pas sentir peser en permanence l'autorité d'un chef. Mais cette satisfaction a une contrepartie plus ambiguë : la responsabilité.

## **Liberté et responsabilité : les "entreprises libérées"**

En décembre 2011, Gary Hamel publie dans la *Harvard Business Review* un article qui a un retentissement considérable : "First, Let's Fire All the Managers" ("D'abord, virez tous les managers !"). Il y décrit le fonctionnement de la Morning Star Company, qui détient 40 % du marché de première transformation de la tomate aux États-Unis. Largement intégrée verticalement, l'entreprise emploie des salariés très divers : ouvriers agricoles, techniciens des usines de transformation, chauffeurs routiers, commerciaux, ingénieurs, etc.

La Morning Star fonctionne sans manager. Chaque associé (tous les employés permanents sont des

"associés") est libre d'organiser son activité selon ses propres idées. Chacun est responsable de sa mission. Il s'assure les coopérations qui lui sont nécessaires et coordonne ses activités avec ses collègues par la négociation. Il a tout pouvoir d'utiliser les ressources de l'entreprise pour investir ou acheter des outils. Les nécessaires limites ne sont pas imposées d'en haut par des supérieurs, mais négociées entre collègues.

Les salariés gagnent bien leur vie (la suppression des managers permet de donner des salaires supérieurs de 10 % à 15 % à ceux du marché). Ils apprécient les relations claires, sans ambiguïté, entre associés, la solidarité et l'absence de hiérarchie formelle. On peut légitimement parler, dans leur cas, de bonheur par le travail.

Brian M. Carney, journaliste, et Isaac Getz, professeur de management à l'ESCP Europe, ont parcouru le monde pour étudier plusieurs dizaines d'entreprises fonctionnant selon des principes comparables à ceux de la Morning Star. Ils en ont tiré un livre, initialement intitulé *L'entreprise libérée. Etre enfin heureux et libre au travail !* [2012] [12](#), dont le titre a popularisé l'expression "entreprise libérée". Les pratiques observées ont de nombreux points communs. Les équipes de production sont autonomes et responsables de leurs résultats. Les salariés organisent librement leur travail et ont l'entière responsabilité de toutes leurs décisions : recruter, acheter un outil ou investir dans une machine. Pour d'évidentes raisons de coordination, ils doivent bien sûr en parler avec tous leurs collègues concernés, selon une procédure bien établie de consultation, mais la décision leur appartient. Il n'existe pas de contrôle hiérarchique : l'individu ou l'équipe qui prend une initiative n'a pas à rédiger un rapport pour expliquer son projet et le justifier. Chacun fait ce qu'il juge bon, et ce sont les résultats techniques ou commerciaux, à commencer par le jugement du client, qui permettront de déterminer si l'initiative était heureuse ou malheureuse. L'évaluation sera également faite par les pairs lors des assemblées annuelles, où chaque équipe présente ses résultats et ses projets.

Si un leader est nécessaire pour assurer des fonctions de coordination, il est choisi par les opérateurs au sein de l'équipe. L'autorité qui lui est confiée par ses collègues est provisoire et aucune marque de supériorité ne lui est attachée. Dans l'entreprise libérée, les symboles hiérarchiques sont éliminés : il n'y a pas de bureau personnel d'une taille proportionnelle au grade, pas de place de parking réservée, pas de salle de restaurant distincte pour les cadres. Entre associés, l'égalité est de règle. La seule autorité supérieure est celle du PDG, propriétaire de l'entreprise ou mandataire des actionnaires. Il tranche en dernier ressort lorsque les associés n'ont pas réussi à régler entre eux un différend, anime la recherche et le développement, étudie les opportunités de croissance externe...

## **Les limites des entreprises libérées**

Mais la médaille a un revers. Dans un monde où les relations avec les fournisseurs et les clients sont souvent tendues, un individu responsable est fréquemment confronté à des difficultés. Or, dans une entreprise sans hiérarchie, la solidarité est réelle, mais ne laisse pas de place à la sensiblerie : chacun est respecté à la mesure de la qualité de son travail, de sa fiabilité et de sa loyauté envers ses pairs. La "régulation par les pairs" ne laisse rien passer ; elle n'a pas d'indulgence pour la paresse, la négligence ou le travail mal fait. Et lors du recrutement chez Morning Star, chaque candidat est reçu en entretien par une dizaine d'associés. Malgré une sélection sévère, la moitié des nouveaux associés restent moins de deux ans. Ceux qui abandonnent ont du mal à supporter le contrôle social, horizontal mais bien réel.

Une autre critique souvent faite aux entreprises libérées est de considérer comme inutiles les managers et les cadres fonctionnels. Leurs missions traditionnelles de contrôle et d'encadrement sont certes largement parasites, mais ils ont d'autres rôles, tels qu'impulser l'innovation, accompagner la formation de leurs collaborateurs, donner des avis, endosser la responsabilité des choix. Ce dernier rôle est un facteur de confort au travail, de suppression de stress, dont les opérateurs doivent se passer en cas d'absence totale de hiérarchie.

Il arrive aussi que la communauté de travail soit poussée, voire contrainte par un patron exalté à se donner une finalité plus ambitieuse, un état supérieur du bonheur : l'épanouissement complet des individus au travail que Frédéric Laloux [2015] appelle la "plénitude". Chacun est incité à "quitter son masque", à se révéler tel qu'il est, en toute transparence, en pratiquant des exercices spirituels souvent inspirés du *new age*. Le risque sectaire n'est pas loin !

## Un objectif consensuel ?

Depuis Frederick Taylor, qui souhaitait diminuer la fatigue de ses ouvriers et partager avec eux les gains de productivité, jusqu'à Tony Hsieh, qui proclame vouloir le bonheur de ses "associés", beaucoup de chemin a été parcouru en un siècle. L'histoire n'est pas finie. Outre les entreprises "libérées", on voit aussi se multiplier des modes très divers de travail "collaboratif", qui n'en sont qu'à leur balbutiement. Toutes ces nouvelles formes d'organisation suscitent la polémique : voie d'avenir ou effet de mode ? Réelle liberté des salariés ou leurre de patrons manipulateurs ? En toute hypothèse, quelle que soit l'issue de ces controverses et l'avenir de ces innovations, le bonheur a durablement pris sa place dans les préoccupations des entreprises modernes.

## Bibliographie

- Baudelot C. et Gollac M., 2003**, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Fayard.
- Carlzon J., 1986**, *Renversons la pyramide !*, InterEditions.
- Carney B. et Getz I., 2012**, *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard.
- Clot Y., 2015**, *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, coll. Poche, La Découverte, 1re édition 2010.
- Coriat B., 1991**, *Penser à l'envers*, Christian Bourgois.
- Dejours C., 1998**, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Le Seuil.
- Desmarez P., 1986**, *La sociologie industrielle aux Etats-Unis*, Armand Colin.
- Follett M. P., 1941**, *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*, New York et Londres, Harper and Brothers Publishers, 1941.
- Friedmann G., 1946**, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard.
- Gaulejac (de) V., 2011**, *Travail, les raisons de la colère*, Le Seuil.
- Gilbreth F. et L., 1916**, *Fatigue Study. The Elimination of Humanity's Greatest Unnecessary Waste*, New York, Sturgis & Walton Cy.
- Hamel G., 2008**, *La fin du management. Inventer les règles de demain*, Vuibert ; titre original *The Future of Management*.
- Hirigoyen M.-F., 1998**, *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Syros.
- Hsieh T., 2011**, *L'entreprise du bonheur*, Leduc ; titre original *Delivering Happiness. A Path to Profits, Passion and Purpose*.
- Laloux F., 2015**, *Reinventing Organizations, vers des communautés de travail inspirées*, Diateino.
- Lecomte J., 2016**, *Les entreprises humanistes. Comment elles vont changer le monde*, Les Arènes.
- Levi P., 1990**, *La clef à molette*, Christian Bourgois.

**Man (de) H., 1930**, *La joie du travail. Enquête basée sur des témoignages d'ouvriers et d'employés*, Librairie Félix Alcan.

**Méda D., 1998**, *Le travail. Une valeur en voie de disparition ?*, coll. Champs, Flammarion, 1<sup>re</sup> édition 1995.

**Pascal B., 1670**, *Pensées de M. Pascal sur la religion et sur quelques autres sujets, qui ont été trouvées après sa mort parmi ses papiers*, Port Royal.

**Peters T., 1993**, *L'entreprise libérée*. Liberation management, Dunod.

**Roy D., 2006**, *Un sociologue à l'usine*, coll. Grands Repères-Classiques, La Découverte.

**Saint-Simon (de) C.-H., 1859**, *Oeuvres choisies*, tome I, Bruxelles, Fr. Van Meenen, imprimeur.

**Taylor F., 1957**, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod.

**Verrier G. et Bourgeois N., 2016**, *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*, Dunod.

- 1. Phrase prononcée le 22 novembre 2012 lors d'un séminaire à l'Ecole de Paris du management. Jean-François Zobrist est l'ancien directeur général de la fonderie Favi, la plus emblématique des "entreprises libérées" françaises.
- 2. "The Second Coming of Steven Jobs", interview de Steve Jobs par Joe Nocera, *Esquire*, décembre 1986.
- 3. Sans parler des formes de dérive managériale - fixer au salarié des objectifs qu'il ne peut atteindre, lui confier des responsabilités sans les moyens d'y faire face -, qui épuisent, humilient, voire détruisent les travailleurs, voir notamment Vincent de Gaulejac [2011], Christophe Dejours [1998] et Marie-France Hirigoyen [1998].
- 4. Hsieh a choisi une organisation de type holocratique, dans laquelle la chaîne hiérarchique traditionnelle est supprimée et remplacée par des cercles autonomes au sein desquels les décisions se prennent par consensus.
- 5. 1859, p. 220.
- 6. Qu'il ne faut pas confondre avec la division du travail en fonction des compétences, connue depuis toujours et déjà préconisée par Platon : "*Chacun ne peut bellement exercer qu'un métier, non pas plusieurs, et celui qui tenterait de s'adonner à plusieurs échouerait en tous*" (*La République*).
- 7. Dans "Deux formes de freinage dans un atelier d'usinage, respecter un quota et tirer au flanc" [2006, pp. 37-69], le sociologue raconte comment les ouvriers avec qui il travaille lui apprennent à "freiner". "*J'ai atteint mon record de freinage le 27 juin avec seulement trois heures et demie de travail productif sur huit*" : le sociologue note sa performance comme une victoire sportive, et c'est ainsi que ses camarades d'atelier la ressentent.
- 8. On trouve de bonnes descriptions de ces expériences dans Pierre Desmarez [1986] et Georges Friedmann [1946].
- 9. Voir la thèse de doctorat de Tommaso Pardi, *La révolution qui n'a pas eu lieu : les constructeurs japonais en Europe (1970-2010)*, soutenue le 30 novembre 2011 à l'Ecole des hautes études en sciences sociales (EHESS). Directeur de thèse : Michel Freyssenet.
- 10. Nous ne traiterons pas le *lean management* et ses avatars, toyotisme revisité par les chercheurs du MIT et dont le succès, les déboires, puis la réévaluation pragmatique ont suivi une trajectoire peu différente du modèle japonais.
- 11. Expression trompeuse qui évoque des "spécialistes". En fait, l'OS est spécialisé dans un ou deux postes de la chaîne et il répète à longueur de journée un faible nombre de gestes.
- 12. Et finalement titré *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*.



## Le bonheur et plaisir au travail : tendance utopique ou réaliste ?

Johanne Bouchard, le 02 Sep 2015

Les entreprises ne cessent de rechercher des solutions novatrices afin de maintenir un taux de motivation élevé, une mobilisation de tous et une augmentation notoire du niveau de productivité. Cependant, nous sommes confrontés actuellement à une modification de la conception du monde du travail, car la sphère professionnelle prend de plus en plus d'espace dans nos vies. Nous pouvons même pousser l'exagération en soulignant que travail et identité s'entrecroisent et se jumellent. Notre boulot devient notre identité. À certains égards, le surinvestissement est même valorisé reflétant l'overbooking, la charge de travail et l'importance qui nous est dévolue. Parallèlement à cette conception, il est devenu difficile de donner un sens et une utilité à son travail. Résultat : un désengagement, une baisse de motivation et de mobilisation, phénomène qui n'est pas étranger à nos organisations. Ce paradoxe laisse croire à une ambivalence et propose de revoir nos pratiques managériales.

### Qu'est-ce que le bonheur au travail ?

Il n'existe de recette miracle et il est inutile de se creuser les méninges indéfiniment. Inutiles encore les tentatives d'imiter Google avec ses glissoires (tobogans ?), ses tables de billard et espaces colorés. **Selon les experts, ce qui rend heureux au travail c'est d'être apprécié à sa juste valeur.** C'est un endroit où vos compétences, vos connaissances, votre talent, votre expertise et votre personnalité seront des atouts qui seront considérés et valorisés régulièrement. La notion de sens au travail est un incontournable. Si ce que nous réalisons nous donne le sentiment d'être inutiles, de n'avoir aucune valeur et sert à « je ne sais quoi », c'est l'évidence même que nous serons malheureux.

Dans son livre *Les cinq grands rêves de vie*, l'auteur John Strelecky nous démontre que le bonheur au travail suppose la juxtaposition des valeurs personnelles et organisationnelles. Si la raison d'être des collaborateurs se module à la raison d'être organisationnelle, il est inévitable de rencontrer le bonheur dans les ascenseurs et les couloirs. Confucius disait : « Trouver un travail qui vous passionne et vous n'aurez plus jamais à travailler ! » Comment peut-on recruter des managers et des collaborateurs ayant ces valeurs ? Lors des interviews bien évidemment, en modulant le questionnaire afin d'y intégrer des questions relatives aux valeurs personnelles des candidats.

### Enquête et révélations...

Le questionnaire servant aux rencontres des candidats peut devenir une source d'informations intéressantes pour les managers qui souhaitent mettre en place des stratégies orientées vers le bonheur et le plaisir au boulot. Dans les interviews, il suffit d'orienter les questions sur ce que signifie un milieu de travail heureux chez le candidat, ou bien que veut dire pour lui le bonheur au travail et comment peut-on mettre du « PEP » dans une équipe de travail ? Voici brièvement des pistes qui donnent des indications de la perception des candidats sur leur conception du plaisir au boulot :

- Faire partie d'une équipe de travail où il existe un mélange de support et soutien mutuels et bien sûr le fait de rire ensemble ;
- Un environnement de travail convivial ;
- Des défis à la hauteur de mes capacités ;
- Sentir que je suis utile à mon équipe ;
- Qu'on reconnaisse mon travail ;

- De bonnes relations avec mon supérieur ;
- Utiliser ma créativité ;
- Réaliser un projet avec peu de ressources ;
- Tester des solutions mises en place ;
- Être écouté, être entendu ;
- Parfois on aborde l'autonomie, les responsabilités et les apprentissages.

Profitez de l'exercice d'évaluation annuelle des managers et des collaborateurs pour faire un tour d'horizon concernant les activités qui ont certes obtenu des résultats escomptés, mais également celles qui ont été réalisées avec plaisir et succès. Puisqu'il est rare d'exceller dans tous les domaines, les pratiques faisant partie des stratégies du management par le plaisir mettent en évidence les points forts de la personne.

## Un leadership qui crée le plaisir au travail

Selon les principes de la neuroscience, nous pouvons déduire la réaction d'un être humain face à une situation. Simple comme pronostic : évitement de la douleur et la recherche de plaisir. Plaisir et travail sont des mots qui semblent, à première vue, incompatibles.

En effet, dans la logique actuelle, le travail est associé au professionnalisme, à la rigueur, aux exigences, à l'application de normes et à la performance. Le travail, vu sous cet angle, peut même être douloureux et c'est un concept très bien accepté dans la sphère professionnelle.

Le plaisir, quant à lui, fait davantage référence aux loisirs, à s'accorder du bon temps, aux vacances et à la relaxation. Dans cette optique, la philosophie derrière le travail est tout, sauf du plaisir ! Les tâches peuvent être évaluées en deux critères forts simples « je sais très bien comment **réaliser** telle activité » et « **j'aime** me plonger dans telle autre activité ». En ce sens, il est possible d'exécuter une tâche avec une grande facilité sans pour autant éprouver de plaisir.

Le style de leadership s'inspire fortement de la personnalité du manager. Nous gérons à l'image de ce que nous sommes. Comme mentionnés ci-dessus, le cœur du changement, le cœur d'une démarche d'amélioration continue, le cœur des nouvelles pratiques doit être d'abord et avant tout intrinsèquement vécu par le manager. Ainsi, ce qui devient une valeur ultra importante pour la haute direction se propagera inévitablement vers les autres niveaux hiérarchiques pour s'étendre enfin à toute l'organisation. Je fais référence encore ici à la juxtaposition des valeurs personnelles et organisationnelles abordée précédemment.

Les traits de caractère qui servent le plus un leadership de bienveillance et plaisir au travail sont l'estime personnelle, l'intelligence émotionnelle, une bonne dose d'humilité, le désir de renoncer au pouvoir[1], le courage managérial, l'honnêteté et finalement l'amour et la passion envers les gens, les valeurs et la mission de l'organisation.[2] Le plaisir, l'humour et la bienveillance au travail sont une démarche sérieuse visant l'amélioration des conditions et du climat organisationnel. On ne rit pas avec le plaisir au boulot !

Le management par le plaisir est une responsabilité partagée entre manager et collaborateurs. C'est un travail d'équipe qui sous-tend cette capacité à exprimer des ressentis, des émotions face à des activités enrichissantes et valorisantes. Et c'est au manager de créer cet espace d'échanges et de discussion.

Sans négliger le professionnalisme, il est possible de planifier et favoriser le plaisir et l'humour dans nos milieux. **L'humour au quotidien se traduit par ce souci d'exécuter son travail avec sérieux sans pour autant se prendre au sérieux.** Qu'en est-il de ma crédibilité en tant que manager me direz-vous ? La crédibilité prend sa force dans la manière dont vous manager au quotidien. Le plaisir au travail quant à lui fait référence dans la manière dont vous vous sentez au boulot, ce qui est très différent. Donc, votre crédibilité ne sera pas entachée par ce « vent de fraîcheur » organisationnel. Créez ce mouvement dans votre organisation pour voir des résultats probants. Tout passe mieux avec une touche d'humour, même si vous avez un message difficile à transmettre.

## Engagement vs fidélité

Auparavant perçu comme une forme de réussite sociale, le travail est devenu aujourd'hui un lieu d'épanouissement personnel. Ainsi, le bien-être et le bonheur au travail sont devenus des facteurs de

motivation suffisamment importants pour les collaborateurs, qu'ils n'hésiteront pas à quitter une organisation dans laquelle leurs besoins seront ignorés. Cette problématique force la mise en place de solutions RH afin de rendre ces organisations heureuses.

Des collaborateurs peuvent être fidèles à l'organisation dont ils font partie sans toutefois y être engagés. L'engagement souligne le dynamisme, la proactivité, l'implication dans l'action, à la capacité de s'adapter dans un contexte en constante évolution.

Comme le souligne Laurence Vanhée[3], « un employé désengagé voir activement désengagé au travail – donc malheureux- a 3 fois plus de risque de subir une dépression, 6 fois plus de risque d'être mis en arrêt de travail pour maladie qu'un employé heureux. À l'opposé, un employé heureux possède 2 fois plus de chance d'être heureux également dans les autres aspects de sa vie. 70% des employés désengagés coûtent 300 milliards de dollars aux seules entreprises américaines, rien qu'en perte de productivité. »

## **Des collaborateurs heureux sont plus productifs**

Le bonheur au travail fait-il partie de votre planification stratégique ? Ça pourrait être l'idée du siècle ! Des collaborateurs heureux sont nécessairement plus engagés, selon une enquête menée par le cabinet d'audit et conseil Deloitte et Cadremploi. Pour une majorité des Français, le bonheur au travail se traduit par la reconnaissance chez 76% des 1791 personnes interrogées. Le contenu du travail soit la variété des tâches, l'autonomie et les responsabilités comptent pour 47%. Tandis que 47% considèrent le mode de management comme facteur qui influence le bonheur au travail. Pas de doute, le bonheur au travail rime avec reconnaissance.

De l'autre côté de l'Atlantique, selon une récente étude de l'ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA), 50% des Québécois disent manquer de reconnaissance en regard de leur travail. Oublions les toboggans, la table de billard et les viennoiseries à l'heure de la pause. Ce qui rend heureux au boulot, c'est de bosser pour une organisation où vous vous sentez apprécié à juste titre pour vos compétences, votre expertise et votre personnalité. Lorsqu'on vous signifie que votre travail a de la valeur, que votre contribution fait une différence, qu'on remarque ce que vous faites de bien, vous serez enclin à en faire plus pour votre organisation ? La théorie du renforcement nous pousse à reproduire ce qui est reconnu et à l'intégrer dans nos pratiques quotidiennes. Ainsi, en tant que managers, célébrons les bons coups, félicitons les succès, soulignons les comportements positifs et récompensons les actions dynamiques. Des succès célébrés sont des investissements à haut rendement.

Comment insuffler chez vos employés le sentiment d'appartenance, l'engagement et la fidélité ? Développez une culture de reconnaissance certes, mais déployez une philosophie de plaisir au boulot. Maintenant, comment trouver les éléments qui favorisent le plaisir au travail outre la reconnaissance ? Simple, allez chercher les informations via des sondages, des entretiens individuels ou encore lors de journées dédiées à la réflexion, à des séminaires ou à du teambuilding.

## **Avoir une vision de marketing RH : le bonheur au travail**

La fonction RH a subi de multiples transformations ses dix dernières années. Ce n'est plus seulement un rôle-conseil où l'on doit bâtir des procédures, des outils, des politiques encadrant une gestion saine de nos collaborateurs.

Le phénomène démographique, les retraites massives engendrent une compétition dans un marché de chercheurs d'emplois. Les organisations doivent se différencier, offrir ce petit plus que le concurrent n'offrira pas afin d'attirer une main-d'œuvre qualifiée et surtout la conserver. Pour ce faire, un courant de pensée est apparu où l'on jumelle les concepts de marketing et de ressources humaines. Serait-ce une nouvelle mission de la fonction RH ? Peut-être bien ! Bref, il faut créer un monde du travail auquel les gens veulent appartenir ! Il pourrait prendre la forme d'une opération séduction qui convie les entreprises à créer des offres d'emploi relookées, attrayantes comme le serait une pub, et ce, dans le but d'attirer les offres de service externes. Le concept s'élargit parallèlement à l'interne en retravaillant sa relation avec ses « cliemployés » par des pratiques RH novatrices et pétillantes afin de fidéliser ses collaborateurs.

## **L'humour en contexte professionnel**

L'humour dans les milieux de travail permet aux employés d'accomplir leurs tâches dans un climat positif et détendu où existe cet espace de créativité qui facilite la résolution de problèmes. Il favorise les communications et fait naître le plaisir de travailler ensemble diminuant ainsi les conflits. Ce ne sont ici que quelques bienfaits de joindre l'utile à l'agréable. Il est généralement reconnu que les patrons qui utilisent l'humour sont davantage appréciés. Visitons de temps à autre ce côté plus loufoque en soi. Le but est de rire « avec l'autre » et non pas « de l'autre. »

Pourquoi pas, lorsque la situation s'y prête, changer le ton cassant d'un email. Voici un message que je me suis permis de faire parvenir alors qu'une collaboratrice avait perdu ses lunettes. Notons que nous œuvrons dans le domaine de la santé mentale. « Je suis présentement en intervention avec une paire de lunettes qui semble dans tous ses états parce que laissée « toute seule » dans le salon de pause pendant toute la nuit. J'utilise diverses stratégies pour venir à bout de son découragement mais en vain, souhaitant retrouver à tout prix son propriétaire. Alors si vous n'arrivez pas à lire ce message la solution se trouve probablement dans mon bureau. » La situation est devenue cocasse et a bien fait rire !

Dans le livre de David Autissier et Élodie Arnéguy intitulé, « Petit traité de l'humour au travail » nous aide à comprendre qu'il est possible de s'amuser au travail. Nul besoin d'attendre le vendredi soir pour s'éclater. Cependant, notons qu'il est préférable de doser notre humour au travail et d'user de bon jugement. Ce qui est perçu par une personne comme étant drôle peut être vécu tout autrement par une autre.

## **Trouvez des moyens d'illuminer la vie de vos collaborateurs**

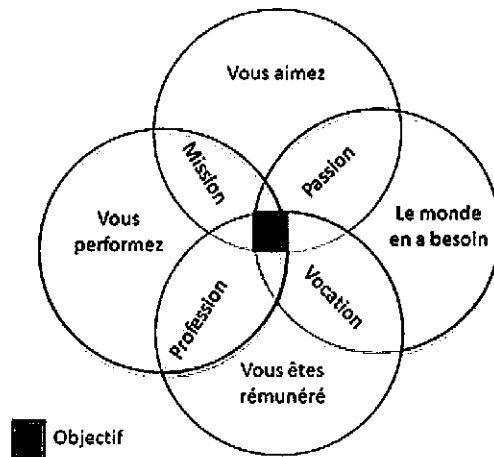
Profitez d'événements comme des journées thématiques (journée de la gentillesse, journée sans tabac, journée de la lenteur, la fête de l'Halloween, la St-Valentin, etc.) pour créer des occasions d'échanges ou encore des activités afin de promouvoir la reconnaissance, les liens interpersonnels, l'entraide et la solidarité. Profitez de l'automne pour créer une activité « colorée », ne serait-ce que de distribuer des pommes d'une manière originale. Utilisez une publicité qui moussera votre projet et faites-en un happening dans votre milieu. Il est possible de transformer une activité anodine en un spectacle. Il suffit souvent d'une dose de bon vouloir et d'imagination afin d'injecter un peu de « Woomff » pour rendre le milieu de travail agréable et convivial.

Soyez à l'affût des moindres signes de gentillesse ou de soutien dans notre milieu. Ainsi, relevons le moindre sourire, geste ou parole bienveillante, courriel de félicitations ou encore un petit mot d'encouragement. Ce sont des présents qui nous sont offerts et dont parfois nous ne considérons pas l'impact. Pourtant ils sont source de bonheur au quotidien dans nos milieux. Collectionnez-les dans un petit carnet à cet effet !

Et les casse-pieds qui grugent notre énergie, sapent notre moral et détériorent le climat... Les personnes les plus détestables sont en fait celles qui ont peut-être le plus besoin de rétroaction positive. Décelez un défaut et revoyez-le avec un filtre plus positif. Par exemple, une personne trop perfectionniste peut-elle être rigoureuse dans son travail ? Ou le collaborateur lent peut-il être réfléchi ? Vous comprenez le principe. Le bonheur au travail fait-il partie de votre plan de carrière ? Il incombe à chacun d'entre-nous de prendre la responsabilité et de faire le choix personnel d'être heureux au travail. Quand je quitte la maison pour le travail, il m'arrive fréquemment de me mettre dans un état d'esprit propice à débiter ma journée en étant top niveau. Vous pensez peut-être que je jette un coup d'œil à mon agenda, que je réponds à quelques courriels et que je passe en revue les tâches que j'aurai à accomplir. Afin de me mettre dans l'état d'esprit du travail, je libère mon cerveau en mettant sur papier ce qui me tracasse, je médite un peu. Pour la route, dans ma voiture je choisis des trames musicales plutôt jazzy qui me donnent envie de danser ! Inévitablement, en mettant le pied dans mon bureau, je déborde d'énergie, j'ai les neurones en folie et les idées explosent dans ma tête. Et vous, comment vous préparez-vous à votre journée de travail ?

Si le rire ne fait pas partie de votre description de tâches, eh bien ajoutez-le ! Albert Einstein disait : « La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent. » Osez faire les choses différemment, développez votre créativité, faites des choses inattendues, devenez un ambassadeur de plaisir au boulot et devenez un leader inspirant.

## Conclusion



Osez donner une personnalité, une couleur à votre organisation. Osez une culture de « folie contrôlée » qui créerait cette effervescence tant recherchée dans les milieux de travail. Mettez du **PEP** dans votre environnement : activez le plaisir, suscitez l'enthousiasme et libérez les passions chez vos collaborateurs.

Écoutez-les, humanisez vos organisations, gérer avec votre cœur et user d'empathie. Voilà la nouvelle voie du management. N'oubliez pas ceci : les gens vont oublier ce que vous avez dit, ils vont oublier ce que vous avez fait, mais n'oublieront jamais comment ils se sont sentis en votre présence... Le cerveau émotionnel enregistre tout sous forme d'expérience.

Je vous laisse sur une parole de Bob Marley qui dit : « Ne vis pas pour que ta présence se remarque, mais pour que ton absence se ressente ! » Osez la différence pour viser l'excellence !

*Happy RH, Laurence Vanhée (Editions La charte) La joie au travail, Denis W. Bakke (Editions Ada) Happy RH, Laurence Vanhée (Editions La charte), p.56*

### À propos de l'auteur-a



#### Johanne BOUCHARD

Directrice des ressources humaines pour l'ACSM-Saguenay (Canada)

Conférencière et formatrice en mieux-être au travail et en management, Johanne Bouchard se passionne pour le facteur humain dans l'organisation. Son champ d'intérêt est la santé psychologique qu'elle explore par la reconnaissance, l'humour, le bonheur et le mieux-être au travail.

# Se sentir bien au travail



© Corbis

**N**ous passons un tiers de notre vie au travail. Parfois, nous y vivons des satisfactions, ou y nouons des amitiés. Mais le quotidien pourrait être plus riant, plus épanouissant. Il faut dire que la conjoncture actuelle n'incite guère aux débordements d'allégresse: depuis quelques années, le spectre de la précarité et le durcissement de la concurrence ont donné à l'univers professionnel une coloration plus ambiguë, voire menaçante: ne parle-t-on pas de plus en plus de mondialisation, de chômage, de burn-out, de culte de la performance et même de suicide au travail? Tout se passe comme si cette source de subsistance pour la plupart se résumait de plus en plus à son rôle utilitariste, évacuant toute possibilité de plaisir, de réalisation et, disons-le, de bien-être. Parler de bonheur au travail peut alors sembler presque provocateur. Comment y parvenir dans l'état actuel de nos connaissances?

## Des débuts difficiles

Dans la longue histoire du travail, reconnaissons que les choses avaient plutôt mal commencé: c'est parce qu'ils avaient goûté au fruit défendu qu'Adam et Ève furent expulsés du paradis. Jusque là, ils y

Et si le fait d'aller au travail n'était pas seulement une obligation matérielle, mais une source de bien-être ?

Les recherches en psychologie et en neurosciences suggèrent que c'est possible, à condition de savoir appliquer certaines règles et dispositifs organisationnels.

Christophe André

est médecin psychiatre à l'hôpital Sainte-Anne, à Paris.

Dernier ouvrage paru : *Et n'oublie pas d'être heureux*. Éd. Odile Jacob 2014.

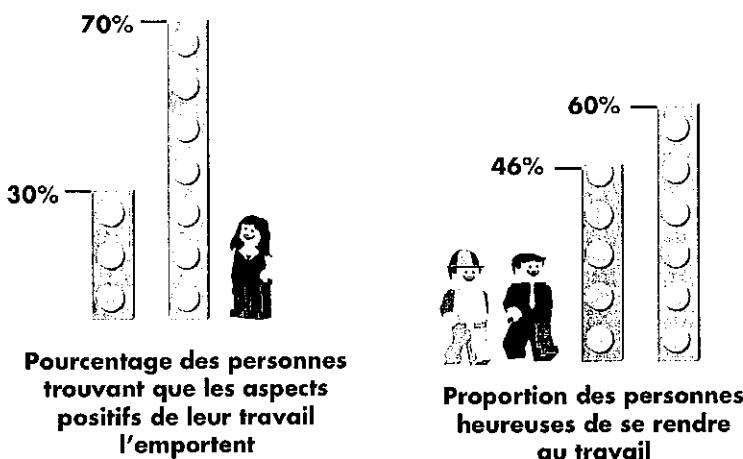
Site : christopheandre.com

vivaient tranquillement, heureux sans avoir à y travailler. Mais à la suite de leur bannissement, les voilà condamnés par Dieu à « gagner leur vie à la sueur de leur front », selon l'expression consacrée (la Bible dit exactement : « à force de peines, tu tireras subsistance tous les jours de ta vie »).

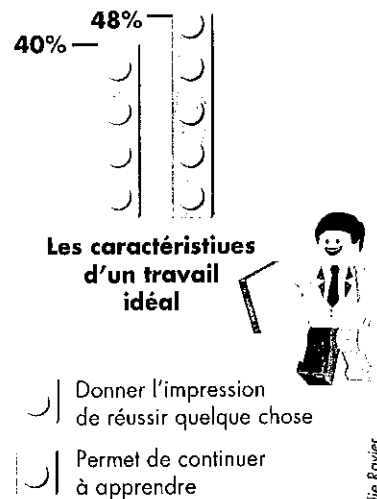
Le travail est donc dès le départ une malédiction douloureuse. Et il le restera longtemps, puisque durant l'Antiquité et tout l'ancien régime, seuls les pauvres travaillent, tandis que les nantis et dominants tirent parti de leur labeur. En fait, travailler est quasiment un marqueur d'infériorité sociale (qui concerne tout de même l'essentiel de la population) dont sont exemptes les classes dominantes, la noblesse et le clergé.

Ce n'est qu'au XVIII<sup>e</sup> siècle que le travail commence à être revalorisé, par les philosophes des Lumières notamment, et même à être associé à l'idée de bonheur. Là où l'oisiveté commence à être considérée comme un vice, l'occupation par le travail semble vertueuse et épanouissante. Le philosophe français du XVIII<sup>e</sup> siècle Helvétius, qui était aussi fermier général (aristocrate qui percevait les impôts liés aux fermages pour le compte du roi) écrivait ainsi : « L'homme occupé est l'homme heureux. Ainsi, le





Employés et ouvriers      Cadres



© Nathalie Ravier

**Qui est heureux au travail ?** Selon une enquête des sociologues Christian Baudelot et Michel Gollac, la moitié des personnes considèrent que les aspects positifs de leur travail l'emportent sur les aspects négatifs. Ce pourcentage augmente avec la qualification (70% chez les

cadres, 30% chez les ouvriers non qualifiés). En outre, une personne sur quatre cite spontanément le travail comme source de bonheur personnel, chômeurs et précaires étant les premiers à en faire une condition du bonheur. Une autre enquête réalisée en 2011

par Radio France a révélé que 60% des cadres et 46% des employés et ouvriers sont heureux de se rendre au travail le matin. Enfin, pour 40% des personnes, un travail idéal doit donner l'impression de réussir quelque chose, et pour 48% permettre de continuer à apprendre.

menuisier qui manie son rabot éprouve tous les plaisirs de la prévoyance attachés au maniement de sa menuiserie, chaque coup de hache rappelle au charpentier les plaisirs que doit lui procurer le paiement de sa journée. Le travail, lorsqu'il est modéré, est en général le plus heureux emploi que l'on puisse faire du temps... » Mais le débat était déjà ouvert à l'époque, puisque Diderot répliqua ainsi à ces lignes un peu angéliques d'Helvétius : « J'aurais plus de confiance dans les délices de la journée d'un charpentier si c'était le charpentier qui m'en parlait, et non pas un fermier général dont les bras n'ont jamais éprouvé la dureté du bois et la pesanteur de la hache. »

Mais globalement, l'évolution favorable des conditions de travail, sous l'effet des lois sociales et des progrès techniques, fit que ce dernier devint de plus en plus souvent associé à la possibilité d'un certain bien-être, et l'objet d'attentes croissantes : il n'avait plus à être seulement un « gagne-pain » mais aussi une activité au sein de laquelle on puisse apprendre, progresser, s'enrichir, s'épanouir. Les conséquences de ces attentes accrues représentent donc à la

fois une chance (davantage d'investissement dans un travail qui nous motive) et un risque (davantage de frustration s'il ne nous apporte pas ce que nous en attendons).

Ainsi, plus près de nous, une enquête de 2002 réalisée par les sociologues Baudelot et Gollac, ainsi qu'une enquête réalisée par Radio France en 2011 (voir la figure ci-dessus) montrent que la majorité des Français sont heureux de travailler et, fait important, que ce bien-être est plus élevé chez les professions qualifiées.

## La quête du sens

Le bonheur, sentiment de satisfaction globale avec son existence, n'est pas un objet d'étude aisé, tant ses dimensions peuvent être variées. La psychologie positive, cette branche de la psychologie scientifique dédiée à l'étude de ce qui contribue au bien-être et à la santé psychiques de l'être humain, parle plus volontiers de « bien-être subjectif », une façon de laisser le champ du bonheur entre les mains des philosophes et des poètes...

Mais c'est bien de la même chose qu'il s'agit. La tradition philosophique grecque

propose classiquement deux voies d'accès au bonheur : celle de l'hédonisme (le bonheur par les ressentis émotionnels positifs) et celle de l'eudémonisme (le bonheur par l'atteinte d'objectifs qui ont du sens et nous rapprochent de nos valeurs). Ces deux dimensions sont en général connectées : ressentir des émotions agréables nous aide à mieux percevoir ce qui a vraiment du sens pour nous, et à l'inverse accomplir des activités dotées de sens nous procure le plus souvent satisfaction et bien-être.

On retrouve ces deux dimensions dans l'approche scientifique moderne du bonheur, et dans le monde professionnel. L'hédonisme correspond aux moments où notre travail nous offre des ressentis émotionnels agréables : évoluer dans une bonne ambiance ; atteindre ses objectifs ; recevoir de la reconnaissance, des récompenses ou des gratifications financières. L'eudémonisme correspond aux moments où ce que nous faisons a du sens : percevoir l'utilité de son travail pour son entreprise ou ses clients, aider un collègue en difficulté, contribuer à résoudre des problèmes délicats. Mais là encore, ces deux dimensions sont en fait souvent indissociables : par exemple, une bonne ambiance de travail facilite l'émergence d'émotions positives (hédonisme) mais correspond aussi à la satisfaction d'idéaux et de valeurs (pouvoir compter sur et contribuer à des relations bienveillantes et solidaires entre humains).

## Ce qui contribue au bien-être des salariés

Il existe un adage fameux en médecine, attribué à Hippocrate : *primum non nocere*, d'abord ne pas nuire ! Il peut aussi s'appliquer au monde de l'entreprise. Si l'on souhaite que les salariés s'y sentent bien, il faut évidemment commencer par éliminer ou limiter tout ce qui représente une entrave au bien-être : qu'il s'agisse des sources d'inconfort physique ou psychologique, la liste est longue. Rappelons donc que les interventions centrées sur la psychologie positive en entreprise ne remplacent pas les démarches destinées à limiter

les facteurs de stress ou de souffrance au travail (tout ce que la législation française a regroupé depuis 2009 sous l'appellation de RPS : les « risques

Sentiment d'utilité et d'efficacité

Ambiance de travail

Intérêt pour le travail

Justice et reconnaissance

Autonomie

psycho- sociaux »). Mais elles les complètent, sur un versant plus constructif que défensif, plus préventif que curatif.

De nombreux travaux ont été effectués pour évaluer si telle ou telle composante de l'environnement professionnel était cruciale pour le sentiment de bonheur et de bien-être au travail. Un de ces outils est le questionnaire proposé par l'Institut Gallup sur le bien-être des salariés d'une entreprise, que l'on trouve à la fin de cet article. On y retrouve systématiquement des éléments ayant trait notamment à quatre grandes familles de satisfactions : l'ambiance de travail (échanges globalement constructifs et positifs avec collègues et supérieurs hiérarchiques) ; le sentiment d'utilité et d'efficacité personnelle dans son métier ; l'intérêt porté à son travail et

**Une bonne étoile**  
Cinq facteurs au moins comptent pour se sentir bien au travail : l'ambiance (environnement et collègues agréables, solidarité, convivialité), le sentiment de sa propre compétence et utilité, l'intérêt éprouvé pour les tâches elles-mêmes, la capacité d'initier soi-même certaines actions et d'en être responsable (autonomie) et le sentiment d'être traité justement et valorisé.

**« Les managers devraient consacrer moins de temps au contrôle et à l'application de procédures, et davantage à l'accompagnement des salariés et à la présence à leurs côtés. »**

le sentiment de progresser et d'apprendre, et finalement le retour sur son travail (reconnaissance, feed-back, encouragements, bilans, etc.).

Les modèles théoriques tentant de synthétiser ces dimensions contribuant au bien-être subjectif sont légion, comme le modèle « PERMA » de Seligman, l'un des fondateurs de la psychologie positive : P comme émotions Positives, E comme Engagement (pouvoir s'impliquer dans

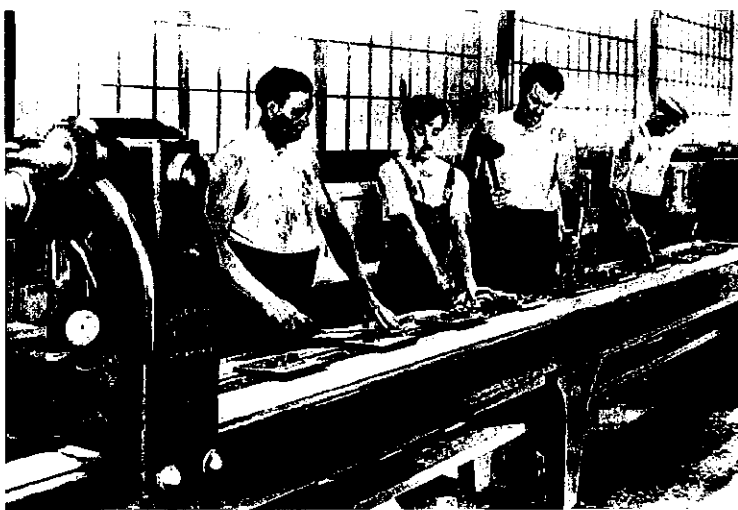
**Ne pas percevoir** le sens de son travail dans la masse est un des premiers facteurs de découragement et de souffrance. Les retours sur la portée de l'ouvrage collectif et la contribution de chacun sont alors essentiels.

d'une action réglée et difficile, comme de dompter un cheval »

## Dirigeants : ne pas faire semblant

Impressionnées par le nombre croissant de données scientifiques issues de l'évidence-based-management (le management basé sur des preuves) montrant les bénéfices des émotions positives sur les performances professionnelles, de nombreuses entreprises s'intéressent à des programmes destinés à promouvoir le bien-être auprès de leurs salariés. La démarche est louable, mais ne semble fonctionner que si certaines règles simples sont respectées : d'abord, que les décideurs soient réellement et sincèrement convaincus de l'importance du bonheur de leurs salariés, pour le bien de ces derniers comme pour celui de l'entreprise (les faux-semblants sont rapidement perçus) ; ensuite que la démarche soit globale (et ne se limite pas à des gadgets ou des mesures cosmétiques, comme une salle de relaxation et des papiers peints colorés), impliquant aussi le mode de management et de gouvernance (par exemple en repensant la manière dont les salariés sont traités, reconnus et valorisés dans leurs efforts) ; enfin que le discours officiel soit incarné et initié au quotidien par le management (il est indispensable que les dirigeants se comportent eux-mêmes, durablement, de manière positive et constructive).

Un passionnant documentaire sur le bonheur au travail (diffusé sur Arte en janvier 2015), montrait que ces conditions doivent aussi être associées à des changements organisationnels importants : moins de temps consacré par les encadrants au contrôle et à l'application de procédures, et davantage consacré à l'accompagnement des salariés et à la présence à leurs côtés ; davantage d'autonomie accordée à chacun (les équipes s'autorégulant assez rapidement sans intervention de la hiérarchie) ; et enfin, un intérêt des salariés aux bénéfices de l'entreprise (l'argent ne fait peut-être pas le bonheur, mais le partage, oui !). Cette enquête filmée montrait que dans ces conditions, non seulement le



© MK2 distribution

un travail suffisamment intéressant), R comme Relations positives, M comme sens perçu à ce que l'on fait (Meaning en anglais), et A comme Accomplissement. Dans tous les cas, il semble bien que la dimension relationnelle soit centrale : bonne ambiance de travail et reconnaissance des efforts accomplis sont systématiquement les bases idéales pour que tout le reste soit facilité. Dans de tels contextes, même le stress peut alors, dans certaines conditions être qualifié de « positif » : si l'on travaille dans une bonne ambiance, si nos efforts sont reconnus par nos pairs et nos managers, alors nous serons capables d'affronter des périodes de surcroît de travail ou de difficultés, et d'y donner le meilleur. Surtout si ce que l'on fait a du sens, comme le notait le philosophe Alain : « Toutes les peines peuvent faire partie du bonheur, si seulement on les cherche en vue

**55%**

*des personnes se disent heureuses d'aller au travail le matin, tous emplois confondus.*

bonheur au travail est possible, mais qu'il est aussi parfaitement compatible avec l'efficacité de l'entreprise, qu'il s'agisse de petites PME, de multinationales ou de grands ministères.

## Justice du management

La question de l'autonomie revient souvent dans les études de psychologie du travail. Au Royaume Uni, par exemple, des travaux réalisés à l'Université de Londres au début des années 2000 consistèrent à observer l'impact de programmes « d'action participative », où les employés d'une grande administration sont réunis dans des comités expérimentaux où ils peuvent prendre la parole pour proposer spontanément de nouvelles procédures dans leur travail. Par exemple, un employé peut proposer une procédure d'envoi par email d'un court questionnaire de satisfaction à son supérieur, qui lui permettra de savoir plus vite comment se réorganiser afin de donner satisfaction. L'employé en retire un sentiment d'autonomie et de contrôle sur ses propres actions et résultats. Dans les études de ce type, les psychologues mesurent ensuite la qualité du travail dans l'unité administrative étudiée, ainsi que le sentiment de bien-être des employés, leur taux d'absentéisme, le nombre de jours d'arrêt-maladie ou l'épuisement professionnel (le fameux *burn-out*). Il s'avère alors que le nombre d'arrêts-maladie diminue de moitié, et le bien-être augmente en flèche, ce qui montre que le sentiment de contrôler en partie l'organisation de son travail (et non de se le faire systématiquement imposer de l'extérieur), constitue un facteur important du bien-être.

Tout le monde gagnera, par conséquent, à ce que les employés jouissent de plus d'autonomie dans leur emploi du temps, dans l'aménagement de leur lieu de travail, mais aussi dans la prise de décision. Plus ils recevront d'explications sur l'utilité de leur tâche et la façon dont celle-ci s'insère dans l'activité du groupe, plus ils percevront de sens à leurs actions, ce qui est essentiel à la dimension eudémonique du bonheur. A l'inverse, rien de plus frustrant pour une infirmière que devoir multiplier les actes de soin sans rien apprendre des missions de

## Dans une équipe qui marche, les commentaires positifs prédominent

aut-il qu'une bonne ambiance règne en permanence au sein des équipes ? Ou bien est-il seulement nécessaire que les échanges positifs l'emportent globalement sur les négatifs ? Pour répondre à cette question, une équipe de l'université du Michigan a filmé au sein de 60 équipes autonomes d'une grande entreprise une réunion importante (élaboration du plan stratégique annuel), en codant la nature des échanges entre participants sur deux dimensions : étaient-ils plutôt constructifs (encouragements, intérêt) ou négatifs (critiques, indifférence) ; puis étaient-ils plutôt auto-centrés (sur la personne, le groupe présent ou l'entreprise)



© Syda Production / Shutterstock.com

ou plutôt hétéro-centrés (sur des personnes extérieures au groupe ou à l'entreprise) ? Les performances de chaque équipe étaient ensuite évaluées un an plus tard.

Les résultats étaient clairs : les équipes hautement performantes étaient celles au sein desquelles dominaient les échanges positifs (5 fois plus que de négatifs) et où les interventions étaient aussi souvent auto-centrées qu'hétéro-centrées. Par contre, le mauvais cocktail en termes de performance était obtenu par les équipes au sein desquelles les échanges négatifs et auto-centrés dominaient (3 fois plus que de positifs et d'hétéro-centrés).

Simplement assister à une réunion importante permettait donc de prédire ce qui allait se passer en termes de performances à venir : si le plus souvent on y parle positivement des clients et du monde extérieur, les performances suivront ; elles stagneront si l'on y reste centré sur soi, son équipe, son entreprise, au sein d'échanges globalement maussades...

M. Losada, E. Hooply, The role of positivity and connectivity in the performance of business teams : a nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist* 2004, 47(6) : 740-765.

l'hôpital dans le tissu social, ou pour un ouvrier à la chaîne de ne pas savoir où va son boulon.

On découvre aussi les vertus fondamentales de la justice sur le lieu du travail. Souvent, les employés se plaignent de donner beaucoup à leur entreprise sans recevoir beaucoup en échange. Un psychologue du travail de l'Université de Franche-Comté, Didier Truchot, a analysé ce sentiment d'injustice (qui inclut aussi le fait de ne pas recevoir de promotion après avoir beaucoup apporté) et l'a comparé avec la fréquence et l'intensité des épisodes d'épuisement professionnel, un syndrome hélas de plus en plus courant qui intègre une perte d'efficacité de l'employé, sa fatigue chronique, sa démotivation et des symptômes dépressifs. Une corrélation très nette est apparue,

**« Non seulement le bonheur au travail est possible, mais il est parfaitement compatible avec l'efficacité de l'entreprise. »**

montrant que le sentiment d'injustice chez un employé est particulièrement menaçant car il risque d'invalider à la fois le sujet en question et son entreprise. Rendre possible les conditions du bonheur au travail, c'est donc aussi travailler chaque jour à la justice d'entreprise. Par exemple en reconnaissant les mérites de chacun et en les récompensant, que ce soit par des mots, par des attributions de responsabilité ou par un intérêt aux résultats.

## Un peu d'humour dope la performance

Parmi les multiples moments agréables qu'il est possible de vivre au travail, l'humour figure en bonne place. L'humour procure des émotions et sensations agréables, il induit de la complicité et renforce les liens entre les personnes : il était donc logique que des chercheurs se demandent si, de ce fait, il n'était pas à même de favoriser la performance des équipes. Une étude conduite dans une usine allemande, auprès de 352 salariés, filma ainsi les réunions de travail au sein des équipes (une cinquantaine). Les séquences durant lesquelles l'humour était identifiable étaient alors repérées et codées, selon qu'il s'agisse de traits d'humour isolés (sans réponse particulière d'autres interlocuteurs ou du groupe), ou de séquences (humor patterns) dans lesquelles le trait d'humour était repris par les autres. Les performances de chaque groupe ainsi filmé étaient ensuite évaluées, et réévaluées deux ans plus tard. L'humour partagé (pas l'humour isolé) était significativement associé à de meilleures performances professionnelles. Rires et rigolades ne sont donc ni des pertes de temps ni des distracteurs, mais des marqueurs et des facilitateurs de bons échanges professionnels, eux-mêmes liés à l'implication dans le travail. Un bémol : dans cette étude, les chercheurs avaient noté que rire ensemble n'est associé à la performance que dans les cadres professionnels stables : si l'insécurité règne (sur le métier, l'avenir de son poste, etc.) l'humour n'est alors plus corrélé aux bonnes performances actuelles et à venir.

N. Lehmann-Willenbrock et al. How fun are your meetings ? Investigating the relationship between humor patterns in team interactions and team performance, in Journal of Applied Psychology, vol. 99(6) : pp. 1278-1287, 2014.

## L'impact économique du bonheur

Au vu de toutes ces données, il semble bien que la question du bonheur au travail ne soit pas si naïve ou utopique qu'elle en a l'air. Un argument souvent opposé aux démarches centrées sur le bien-être au travail est que la crise et la mondialisation ne font pas de cadeaux aux entreprises : « c'est bien gentil toutes ces histoires, mais nous vivons dans un monde ultra-compétitif et sans pitié. » Ce qui est vrai, mais n'empêche rien. Car, justement, si le bonheur favorise la santé des individus et la performance des entreprises, plusieurs études ont aussi montré qu'il était un facteur prédictif de meilleure résilience face à la difficulté et l'adversité. On affrontera mieux un contexte difficile si l'on est heureux que si l'on est stressé. Ainsi, comme l'a montré Barbara Fredrickson, des personnes stressées par un test difficile voient leur rythme cardiaque s'apaiser plus rapidement si l'on provoque chez eux des émotions positives, notamment le rire (l'expérience était faite avec des clips humoristiques). Selon elle, les émotions positives permettent littéralement de « défaire » le stress et d'éviter qu'il ne s'installe sur la durée.

Se sentir heureux modifie également les schémas de pensée dans le sens d'une

**Un cerveau heureux est un cerveau créatif**

**Attention large  
créativité**

**Avoir des émotions positives** au travail permet de mieux supporter le stress et augmente la créativité. En cas de ressenti positif (a), une partie du cerveau impliquée dans les états de stress, l'amygdale, voit son activité

**Attention focalisée**

baisser. Parallèlement, l'aire parahippocampique qui permet d'élargir le champ de l'attention, voit son activité augmenter, ce qui permet au regard de ne pas rester focalisé sur un point précis et d'explorer de nouvelles possibilités. En cas d'émotions négatives (b), l'amygdale s'active et génère du stress. Quant à l'aire parahippocampique, elle réduit son activité, ce qui focalise l'attention sur des détails en réduisant la capacité d'exploration.

Source : Schmitz et al., in *Journal of Neuroscience*, vol. 29, pp. 7199-7207, 2009

meilleure créativité. L'effet qui se manifeste alors porte le nom « d'attention élargie ». Plusieurs études ont ainsi observé que les personnes vivant des émotions positives focalisent moins leur attention sur des détails d'une scène visuelle, et peuvent davantage élargir leur regard pour percevoir la scène dans son ensemble. Mieux : il leur vient plus d'idées à l'esprit et ils manifestent une envie d'entreprendre des actions plus variées (voir la figure ci-dessus).

C'est dire si, finalement, le bonheur ne doit pas seulement être perçu comme une sorte de récompense aux efforts accomplis, ou de possibilité offerte aux salariés ayant la chance de travailler dans des environnements calmes ou privilégiés, mais comme un ressenti et un ensemble de ressources intérieures susceptibles d'accroître par

elle-même les performances, et de renforcer la résilience dans un environnement en crise.

Vouloir aider les salariés à se sentir heureux au travail relèverait alors de la sagesse et de la lucidité, bien plus que de toute forme d'angélisme ou de naïveté... n

#### Bibliographie

**M. Meissonnier**, Le bonheur au travail, Reportage diffusé sur Arte en février 2015.

**J. Krauze** et coll., Quel travail voulons-nous ? La grande enquête, Les Arènes, 2012.

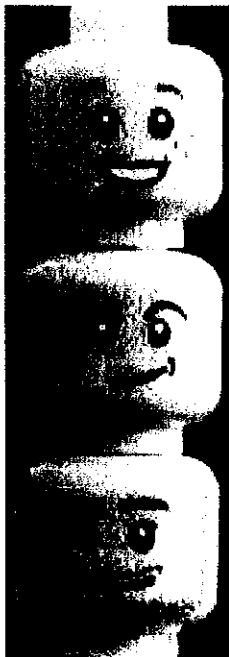
**PA. Linley** et coll., Oxford Handbook of Positive Psychology and Work, Oxford University Press, 2010.

**P. Nasse** et al., Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, La Documentation

# Testez votre bien-être...

## Êtes-vous heureux au travail ?

Le travail, c'est la santé, dit le proverbe. Mais est-ce toujours le bonheur ? Ce questionnaire vous propose de réfléchir à ce sujet. Cochez tout simplement la case correspondant le mieux à votre situation actuelle.



- 1) Je ne ressens jamais le «syndrome du dimanche soir»  
(spleen et vague à l'âme à la fin du week-end)  
q oui                      q non
- 2) Si c'était à refaire, je choisirais le même travail  
q oui                      q non
- 3) Je passe de bons moments conviviaux avec mes collègues de travail  
q oui                      q non
- 4) Il m'est parfois arrivé d'oublier l'heure alors que j'étais en train de travailler  
q oui                      q non
- 5) Je dispose d'une autonomie satisfaisante à mon poste  
q oui                      q non
- 6) Je suis satisfait(e) du dialogue avec mes supérieurs hiérarchiques  
q oui                      q non
- 7) Mon travail me fait évoluer favorablement sur un plan personnel  
q oui                      q non
- 8) Je peux citer trois moments professionnels agréables durant le mois écoulé  
q oui                      q non
- 9) J'ai des possibilités d'évoluer dans mon travail  
q oui                      q non
- 10) Ma hiérarchie reconnaît mes réussites  
q oui                      q non

### Comment calculer vos résultats ?

**Comptez 1 point par réponse «oui».**

Vous n'êtes manifestement pas heureux (se) au travail. Analysez les causes qui transparaissent dans les items du questionnaire. Ce travail vous ennuie-t-il ? Ne vous offre-t-il aucune perspective d'évolution ? N'êtes-vous pas reconnu(e) pour ce que vous faites ? N'avez-vous aucun contrôle de vos activités ? Certains de ces points d'achoppement peuvent être discutés avec votre hiérarchie. Il est important de commencer par identifier ce que vous ressentez, pour pouvoir mieux l'expliquer à votre supérieur. Il arrive que celui-ci n'identifie pas les problèmes, faute de retour de ses employés. Mais s'il refuse de prendre ces demandes en considération, il faut peut-être envisager de chercher un travail qui vous corresponde mieux.

# et celui de vos collaborateurs

Le travail est pour vous « gérable », il vous permet d'assurer une activité sans vous offrir de véritable accomplissement. Vous pouvez prendre le temps de réfléchir à un changement d'orientation ou de lieu de travail, soit dans votre structure actuelle, soit dans un autre contexte. En analysant point par point ce qui ne va pas : ambiance, reconnaissance, évolution, autonomie ?

Le bonheur au travail pourrait bien être une réalité pour vous. Et attention, il ne faut pas nécessairement avoir 10/10 pour être heureux ! Il peut être, au contraire, profitable d'accepter certains petits bémols liés à un emploi, pour mieux en apprécier les aspects positifs. Et pourquoi pas, de partager ce bon esprit avec les autres, pour améliorer l'ambiance générale.

## Vos salariés sont-ils épanouis ?

Le célèbre institut de sondage américain *Gallup* propose à de nombreuses entreprises d'effectuer un sondage annuel auprès de leurs salariés pour évaluer leur niveau de bien-être. Voici les douze points explorés par cet outil, le *Gallup Workplace Audit*, largement utilisé dans le monde :

- 1) Je sais ce qu'on attend de moi au travail
- 2) Je dispose des conditions matérielles nécessaires à mon travail
- 3) Mon travail me permet de faire ce pour quoi je suis le plus apte
- 4) Dans la semaine écoulée, j'ai été reconnu ou félicité pour mon travail
- 5) Mon supérieur prend soin de moi en tant que personne
- 6) On s'intéresse à ma progression dans l'entreprise
- 7) Mon avis est pris en compte
- 8) Je perçois que mon travail est important pour l'entreprise
- 9) Les collègues qui m'entourent sont motivés par leur travail
- 10) J'ai au moins un ami proche au travail
- 11) Dans les 6 derniers mois, quelqu'un a fait le point avec moi sur mon travail
- 12) Cette année, j'ai eu des occasions d'apprendre des choses intéressantes dans mon travail



Si votre salarié a répondu positivement à :

0 - 4 points - Réfléchissez à la façon dont il vit son travail. Ses capacités ne sont pas exploitées, ni valorisées. Il éprouve probablement de la frustration et un sentiment d'inutilité, voire d'isolement. Changez quelque chose, sans quoi il risque de se désinvestir totalement.

5 - 9 points - Essayez d'identifier ce qui fait défaut dans votre organisation. Valorisation des salariés, soutien humain, sens du travail : où pouvez-vous le mieux agir ?

10 - 12 points - Vos salariés sont globalement heureux. Repérez un ou deux points faibles dans leur questionnaire pour agir de manière ciblée et perpétuer cet état.

## ÉCONOMIE ET SENS EN QUÊTE D'ENTREPRISES JOUANT LA LIBERTÉ ET LE PARTAGE DU RÊVE

Isaac Getz  
Professeur à ESCP Europe

Nombre de salariés troqueraient job et plan de carrière pour un travail qui a du sens, mais ils en ont rarement la possibilité. Imaginons pourtant des entreprises où les patrons, au lieu de dire aux salariés comment faire leur travail, se préoccuperaient du pourquoi ceux-ci travaillent, et s'attacheraient à forger un rêve et à le partager avec leurs salariés en leur laissant une grande capacité d'initiative. Des entreprises qui seraient parmi les plus performantes de leur secteur, et ce durant des décennies... Un rêve ? Pas du tout, selon Isaac Getz...

Il existe des entreprises dans lesquelles les salariés sont libres, responsables et efficaces. Connues ou inconnues, ces entreprises ne manquent pas d'interpeller par leurs résultats. Et c'est ce qui mérite que l'on cherche à mieux comprendre comment elles se sont construites et comment elles fonctionnent.

Depuis maintenant plus de cinq ans, j'ai multiplié les enquêtes sur le terrain et les interactions avec les patrons et les salariés de ces entreprises singulières, qu'il m'est naturellement venu de regrouper sous la bannière *Freedom Inc. ou l'entreprise libérée*. L'objectif de mon intervention est de vous présenter quelques-unes de ces entreprises et comment elles étaient construites. Mais avant cela, j'aimerais vous convaincre de tout l'intérêt qu'il y a pour les managers à s'y intéresser.

### « CHEF, J'AI UN PROBLÈME »

Une scène se répète souvent en entreprise. Une personne se présente à la porte de son supérieur et lui dit : « Chef, j'ai un problème. » C'est tellement courant que l'on visualise très bien la scène. Ce qu'on voit moins bien, c'est l'intention cachée du salarié, qui est de vous abandonner le problème. Or, en tant que managers, nous lui facilitons souvent la chose, soit par vanité, soit par peur. En effet, il est très flatteur de penser qu'en tant que supérieur nous pouvons venir en aide à notre subordonné, comme il est très risqué de laisser faire quelqu'un qui pourrait potentiellement faire moins bien que nous. En se comportant ainsi, nous nous retrouvons vite dans la situation où nous devons gérer une quantité surhumaine de problèmes. Et l'on arrive d'autant plus vite à ce point de rupture que le mot circule à une vitesse faramineuse parmi les salariés, que l'on peut se tourner vers vous pour se décharger. Si je m'attarde sur cette situation, c'est qu'elle est vraiment au cœur de notre culture d'entreprise classique.

Pourquoi agissons-nous ainsi ? Parce que nous pensons que c'est le rôle du manager de donner des solutions, que la performance de l'entreprise en dépend. Je n'en suis pas certain. En revanche, un tel manager va certainement récupérer les problèmes mais aussi les excuses. Psychologiquement parlant, un collaborateur qui sort du bureau de son supérieur avec une solution qu'il n'a pas trouvée, va passer par deux moments : d'abord, l'étonnement : « Wah, je n'y aurais pas pensé ! », et puis immédiatement après, la peur de l'échec : « Et si je n'arrive pas à la mettre en place ? » Autrement dit, avant même de commencer à agir, votre salarié va se mettre dans une démarche de justification, et va immédiatement rechercher les excuses qui pourraient expliquer son futur échec. Dans les entreprises que j'ai étudiées, la situation est tout autre : lorsque le salarié pousse la porte de son supérieur, il est certes écouté mais après il se voit dire : « Je suis sûr que vous êtes compétent, si vous y passez un peu de temps, je suis sûr que vous trouverez la solution. » Il ne s'agit pas de provoquer du stress chez le salarié, mais de l'écouter et de le responsabiliser. Ce n'est pas seulement une pratique permettant de booster l'initiative de ses salariés, mais aussi une façon de considérer chaque salarié comme égal à vous. C'est la première étape de la mise en place de ces entreprises libérées, qui ne peuvent de

toute façon émerger que sur un horizon de trois à dix ans.

Peut-être pensez-vous que cette pratique est superflue, que vos salariés sont déjà très impliqués et qu'ils sont une vraie force de progrès pour votre entreprise ? Je vous répondrais que vous êtes sûrement une heureuse exception. Sachez qu'une récente étude de Gallup, menée sur un échantillon de 10 millions de salariés des pays industrialisés, a estimé que 27 % seulement d'entre eux sont impliqués, 59 % ne le sont pas, et 14 % sont activement désengagés. Pour préciser ce que l'on entend par ces adjectifs, disons que ceux qui ne sont pas impliqués viennent dans l'entreprise pour passer le temps, pour effectuer deux actions par jour : pointer à l'arrivée et à la sortie. Quant à ceux qui sont activement désengagés, ce sont ces salariés malheureux au travail, qui déploient une énergie réelle à montrer qu'ils le sont et à saboter l'action des salariés engagés. Si on se représentait une entreprise comme un bateau à huit rameurs, on aurait le numéro 1, et son directeur financier juste derrière, qui rameraient très fort. Puis il y aurait cinq rameurs qui feraient des "splash" c'est-à-dire du bruit pour que l'on pense qu'ils travaillent. Enfin, il y en aurait un qui est lui aussi très énergique, mais comment rame-t-il ? À contresens ! Voilà une situation classique en entreprise. Une situation qui suscite souvent une réponse résignée : « *It's the price of being in the business.* » Mais tout le monde n'a pas cette attitude fataliste. D'autres entreprises se disent : « *Je veux faire de la majorité de mes collaborateurs une source de progrès et de performance pour mon entreprise.* »

### UNE ORGANISATION, C'EST COMME UNE PLANTE

La plupart d'entre vous connaissent François Jullien, qui s'est rendu populaire auprès des managers par son *Traité de l'efficacité*. Vous savez alors qu'il y a deux façons d'aborder l'enjeu de la motivation. On peut faire comme la plupart des managers actuels qui prennent d'abord les décisions et, ensuite, les imposent à leurs salariés. Ceux-ci montrent naturellement de la résistance, surtout lorsqu'elle bouleverse jusque leur vie privée, comme c'est le cas lors d'une mutation décidée de façon unilatérale. Tout l'art du manager consiste alors à offrir les contreparties adaptées sans jamais revenir sur sa décision. Et, force est de constater que cela marche. Dans bien des cas, le salarié qui n'avait aucune envie de déménager, à Bordeaux par exemple, et à qui l'on déroule progressivement les avantages de cette nouvelle situation, se rangera petit à petit à cette idée. On peut appeler cela de la motivation extrinsèque. Mais au fond c'est de la manipulation, car il n'a toujours pas envie d'aller à Bordeaux.

Une autre façon de créer de la motivation, ou plutôt de l'auto-motivation, c'est d'agir sur l'environnement plutôt que sur les personnes. Prenez une fleur, vous ne pouvez pas lui dire ; « *Allez pousse plus vite !* » Alors comment peut-on faire pour qu'elle atteigne son potentiel de croissance optimal ? Si l'on se réfère à l'ancienne philosophie chinoise mise à jour par François Jullien, cela consiste à faire comme un jardinier, en agissant sur son environnement, c'est-à-dire sur l'exposition à la lumière, sur l'alimentation en eau et en minéraux. Voici globalement l'approche qu'adoptent les entreprises que j'ai étudiées. Et c'est pourquoi je me suis plus spécialement intéressé à l'environnement qu'elles ont bâti. Ce faisant, j'ai identifié plusieurs constantes qui me semblent caractériser la démarche de ces leaders.

Ce que font ces leaders avant toute chose c'est bâtir une vision, c'est-à-dire un rêve qu'ils font partager par chacun. Il ne s'agit pas d'élaborer une stratégie, en énonçant par exemple la nécessité de gagner 2 % de parts de marché. Non. Personne ne saute du lit pour accomplir une telle chose. Une vision, elle, relève du rêve, relève du partage. La vision donne du sens au travail quotidien, et fonde la responsabilité et l'engagement de chacun. On pourrait croire qu'il s'agit dans l'entreprise libérée d'encourager l'anarchie et la prise de décisions désordonnées. Ce n'est pas le cas. À travers le partage d'une vision, il s'agit d'offrir à chaque salarié un point de repère, des critères, qui lui permettent de choisir par lui-même la meilleure décision pour faire avancer la vision de l'entreprise. Au final, et même si on en a l'idée contraire, les entreprises qui fonctionnent ainsi atteignent un plus haut degré de collaboration et d'efficacité que les bureaucraties classiques qui ne sont, en fait, que le règne de l'individualisme, du chacun pour soi et sa carrière, de la rationalité limitée et de l'inefficacité collective.

Cette vision étant partagée, le premier acte du leadership libérateur des dirigeants que j'ai rencontrés est de construire un environnement de l'égalité intrinsèque. Qu'est-ce que cela signifie ? Simplement que la capacité de chacun à réfléchir et à trouver des solutions est considérée et respectée. Ce n'est pas évident à mettre en place, mais c'est la condition pour que chaque salarié sorte de sa coquille, et commence à proposer des idées, à prendre de l'initiative. Vous serez même

rapidement surpris par certains salariés qui vont faire des propositions qui dépassent leurs compétences. Le risque est que vous approuviez son idée mais que vous ayez le réflexe de transférer sa réalisation au "spécialiste", c'est-à-dire le "monsieur marketing" ou le "monsieur finances". Sachez que, face à cette attitude, et à moins d'être masochiste, votre salarié ne reviendra plus rien vous proposer. La bonne approche, ce serait plutôt de laisser la personne être le moteur de sa proposition, et faire appel, lorsque c'est nécessaire, au spécialiste adéquat, pour faire mûrir le projet et accompagner sa mise en œuvre. Au final, vous aurez créé un environnement qui permet à vos collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences, de se développer. Cette création a justement constitué le second acte du leadership libérateur.

Le dernier acte du leadership libérateur, c'est de construire un environnement qui permet à chacun de s'auto-diriger. Combien de fois faut-il répéter à une personne qu'elle a une très bonne idée, qu'elle a toutes les capacités pour les mettre en œuvre, mais que dans votre entreprise, ce n'est pas possible ? De très nombreuses fois, on en conviendra. Et bien, sachez que c'est ainsi que vous fabriquez les 59 % de personnes non impliquées ou les 14 % de personnes activement désimpliquées. Pour vous permettre de fabriquer de l'engagement, de la responsabilité et de l'efficacité, je vous invite à considérer trois exemples parmi une trentaine d'entreprises que j'ai explorées au cours des dernières années. Trois exemples qui me permettront d'illustrer plus concrètement chacun des trois actes du leadership libérateur.

### UNE SIMPLE INTERROGATION ET DE MULTIPLES RÉALISATIONS

Notre premier exemple se situe en Finlande. C'est une petite entreprise familiale, SOL, spécialisée dans le nettoyage de bureaux, dont la patronne, Liisa Joronen, venait d'hériter. Une fois le siège social installé dans un vieux studio de cinéma, il a fallu réfléchir à l'aménager. Liisa s'est alors dit : « Pourquoi c'est moi qui doit décider ça ? » C'est ainsi que la centaine de personnes de l'entreprise s'est retrouvée dans la salle de séminaire d'un petit hôtel pour imaginer son futur lieu de travail et de vie. Plus de mille propositions d'aménagement et d'organisation ont été faites par les salariés, et pour quel résultat ? Un siège qui ressemble en tous points à celui de Google, à la seule exception que les salariés de Google n'ont pas choisi la configuration de leur siège social, elle leur a été imposée. Chez SOL, c'est d'abord un *open space*, qui décloisonne tous les services. C'est aussi des bureaux nomades, où chaque salarié peut choisir le matin avec qui il veut passer la journée. Cela a d'ailleurs réservé une ou deux surprises à la patronne. Elle m'a raconté qu'il y a des jours, lorsqu'elle devait aller déposer ses enfants à l'école et qu'elle arrivait avec un peu de retard, elle constatait avec surprise qu'il n'y avait plus de place ! J'étais naturellement stupéfait :

- Vous avez étudié l'économie, m'a-t-elle dit. Alors, dites-moi, qui fabrique la valeur économique ?

- Ah ça je connais la réponse : ce sont les gens qui produisent, qui servent et qui vendent !

- On est d'accord là-dessus m'a-t-elle répondu, ce sont les gens de première ligne dans l'entreprise ; et les gens au siège, sont également source de coût.

- Et comment justifie-t-on le coût d'investissement pour les comptables et tous ces gens-là ? ajoute-t-elle.

- Eh bien, quand ils fournissent le support pour que la première ligne fabrique encore plus de valeur économique.

- On est d'accord là-dessus aussi ; mais alors, poursuivit-elle, qui est le plus éloigné de la première ligne, de la fabrication de valeur ?

- C'est vous... le patron...

- Vous voyez, je ne sers pas à grand-chose... et donc je n'ai pas besoin d'un bureau spécial. »

Voilà comment a débuté mon échange avec la dirigeante de cette entreprise. Si vous acceptez la façon dont se fabrique la valeur économique, et si vous vous intéressez vraiment à la performance de votre entreprise, vous devrez nécessairement vous intéresser à ceux qui la créent, et les respecter. Après la question du siège social, Liisa Joronen les a interrogés sur le nom de l'entreprise, qui avait été donné à l'origine par son père. Ils ont organisé un concours, et puis, c'est le nom *sol* – comme soleil – qui est ressorti. Un autre jour, elle leur a demandé ce qu'ils pensaient de leur uniforme de travail. C'est ainsi qu'ils ont troqué le gris terne pour des couleurs vives et

chaleureuses, qui viennent contrebalancer le manque de soleil en hiver. Vous allez me rétorquer que tout cela, c'est amusant mais que c'est "peanuts" pour la performance d'entreprise. Je vous dirais alors qu'il y a quelques années, SOI a fait venir à Paris un patron allemand qui avait reçu le prix de l'innovation dans son pays. Qu'avait-il fait ? À la tête d'une entreprise de nettoyage lui aussi, il a soudain fait appel à un designer renommé, de type Hugo Boss, pour créer les nouveaux uniformes. Grâce à une fierté retrouvée, cette année-là, la performance a gagné 20 %.

Mais il y a mieux. Si on en revient à notre entreprise finlandaise, on constate que toutes ces petites décisions n'ont été que le début de la construction d'un environnement véritablement respectueux. Un jour Liisa Joronen a réalisé que, quel que soit le degré de respect en interne, ses salariés semblaient condamnés à ne jamais recevoir l'estime qu'ils méritaient. Pourquoi ? Parce qu'en tant que personnel de nettoyage, ils travaillent la nuit sans jamais avoir affaire aux clients qui pourront leur dire « *merci pour votre travail* ». Ils sont dans l'ombre, invisibles. Comme beaucoup de salariés d'ailleurs. Alors, notre dirigeante s'est dit : « *Pour permettre l'interaction, nous allons nettoyer le jour !* » Et c'est ainsi que le personnel a commencé à interagir avec les clients, à ne pas perdre de temps dans les bureaux que les occupants leur avaient dit innocents, à s'attarder dans des endroits où les autres leur avaient montré certains manques, etc. Au fur et à mesure, et tandis qu'une relation humaine s'instaurait, le personnel de nettoyage a commencé à enregistrer des demandes allant au-delà du contrat, et s'est transformé en relais pour le service commercial. Et puis, constatant que les commerciaux ne cessaient de passer et de repasser dans les entreprises, les agents de nettoyage ont pris de l'initiative et se sont demandés : pourquoi ne ferions-nous pas la tâche des commerciaux ? Liisa Joronen les a écoutés, accompagnés, et formés. Pour quel résultat ? Aujourd'hui, un pourcentage important de la marge repose sur les contrats amenés par les anciennes femmes de ménage, que l'on a renommées agents de service.

Si de multiples autres exemples pourraient être trouvés dans cette entreprise, il me faut dire quelques mots sur le style de management en vigueur. La patronne, Liisa Joronen, est clairement "rousseauiste" : l'homme est, par nature, généreux et bon, et il faut l'encourager. Ce qu'elle a fait, dit-elle, c'est libérer des gens bons d'environnements nuisibles. Elle a donc supprimé un ensemble de règles et de procédures, que beaucoup interprétaient comme des barrières disant "à partir de là, arrêtez de réfléchir", pour créer un environnement qui a libéré l'initiative des gens. Aujourd'hui, elle a visiblement réussi son pari. L'entreprise compte désormais 9 000 salariés, pèse 200 millions de chiffre d'affaires, s'est développée dans de nouveaux métiers et dans plusieurs pays, et connaît une croissance organique de 15 % par an. La marge est quant à elle de 9 %, pour une moyenne sectorielle de 3 %.

### **MÊME LE DÉCLIN INDUSTRIEL N'EST PAS UNE FATALITÉ**

Un autre exemple, plus proche de nous, qui servira pour illustrer le second acte du leadership libéral est un équipementier d'automobiles. Il compte 500 salariés, réalise 90 millions de chiffre d'affaires, n'a pas fait bouger ses prix et n'a pas livré en retard en 30 ans. Fait exceptionnel, l'entreprise bénéficie d'un tel crédit auprès de ses clients qu'elle en équipe 7 voitures sur 10 en Europe. Voilà une entreprise qui a toutes les caractéristiques de l'entreprise à succès. Et pourtant, en 1983, ce n'était plus qu'une fonderie sans avenir. Le patron de l'entreprise a réagi en voyant ses salariés prisonniers de la routine, transformés en "Charlots des temps modernes". Il s'est alors demandé comment il pourrait s'y prendre pour que chacun travaille au maximum de son potentiel. Sans précipiter les choses (la transformation a pris 4 ans), il s'est d'abord tourné vers chacun de ses salariés en leur demandant : « *Si c'était à recommencer, où voudrais-tu travailler ?* » Puis, après un certain temps, quand les salariés ont acquis de nouvelles compétences et travaillé aux postes désirés, il leur a demandé : « *Que te faut-il pour mieux travailler ?* » Sans malice, mais avec la claire intention de s'entourer d'équipes qui travaillent sans qu'elles aient besoin d'encadrement, il a alors délégué toutes les fonctions que les équipes ont demandées : achat, recrutement, planification, budget, etc.

Un jour, il s'est retrouvé face à un défi : faire évoluer ses machines de la commande manuelle vers la commande numérique. Évidemment, tous les opérateurs étaient contre ce changement. Il a alors remarqué qu'il avait affaire au même type d'individus : des hommes un peu "machos". Sur ce, il a pensé qu'il lui faudrait une femme pour les convaincre. Or, il n'y avait que deux femmes travaillant pour lui, des femmes de ménage consciencieuses et investies dans leur travail, qui n'étaient pas prêtes à abandonner leur poste. Mais Jean-François Zobrist, car c'est de lui dont il s'agit, n'a pas renoncé. Mettant en pratique le principe japonais de Kawakita, qui dit que si l'on veut faire traverser une rivière à quelqu'un, il faut le faire rêver sur la

beauté de l'autre rive, veiller à ce qu'il n'ait peur de l'eau, et lui apprendre à nager, Jean-François Zobrist a fait découvrir à ces femmes de ménage plusieurs usines fonctionnant à commande numérique, puis leur a ouvert une opportunité de formation. Ainsi "nos" femmes de ménage se sont transformées en opératrices de nouvelle génération. Que s'est-il passé à votre avis ? Au bout de quelques jours seulement, le mari de l'une d'elles, opérateur dans l'usine, est venu trouver Jean-François Zobrist en lui disant qu'il voulait travailler sur la même machine que sa femme, alors que les autres opérateurs travaillaient toujours sur "ces vieux trucs". En l'espace de six mois, tous les opérateurs sont passés à la commande numérique. Que peut-on retenir de cette expérience ? C'est que si vous créez l'environnement qui permet le développement personnel, à peu près n'importe qui sera apte à évoluer et à révéler son potentiel.

### « QUE VOUDRAIS-TU FAIRE ? »

Le troisième exemple a pour but d'illustrer le troisième acte du leadership libérateur qui crée l'environnement de l'auto-direction. Il s'agit de l'entreprise Gore, plus connue pour avoir mis au point le tissu respirant Gore-Tex. Ce qui étonne certainement le plus quand on entre chez eux, c'est qu'il n'y a pas de chef. Plus étonnant encore, les fonctions ne sont pas prédéfinies. Ainsi, lorsqu'un nouvel arrivant demande : « *Quel est mon poste ?* », on lui répond : « *Trouve !* ». Cela peut prendre un jour, une semaine, un an même, car l'essentiel c'est qu'il trouve ce qu'il veut faire, ce qui le motive le plus. Pour cela, chaque salarié dispose de l'aide d'un sponsor qui l'accompagne dans sa réflexion et son parcours. Un leader m'a raconté son arrivée. Recruté de chez Dupont de Nemours, avec 18 ans d'expérience, et un curriculum vitae de directeur technico-commercial a priori parfait, on l'a accueilli, on lui a montré son bureau et au lieu de lui définir son poste, on lui a suggéré de chercher par lui-même à quoi il pouvait contribuer. Il a fait le tour des gens et, revenu à son bureau, il était alors prêt à travailler. Il était cependant sans équipe, et personne ne vint à lui ni le premier jour, ni le deuxième, et ainsi de suite pendant plusieurs jours. Et puis, un beau matin, quelqu'un est venu avec un problème. Il s'est alors investi avec la personne dans sa résolution. Au lendemain, c'était deux personnes, et puis cinq personnes qui lui ont alors demandé : « *Accepteriez-vous d'être notre leader ? Vous avez tout ce qu'il faut pour nous guider efficacement.* » C'est, il me semble, un véritable rappel ; le rôle de leadership ne se décrète pas, il n'y a de leadership que naturel.

L'avantage de cette organisation en équipes qui s'autodirigent, avec des leaders cooptés et de bien d'autres aspects de l'autodirection, c'est qu'elle fait de cette entreprise l'une des plus innovantes du monde. Depuis l'invention du Gore-Tex, elle a inventé plus de 1 000 produits, en se laissant guider par la même dynamique que 3M, c'est-à-dire celle du savoir-faire et non pas celle du marché. C'est de cette façon que trois amateurs de vélo tout terrain, préoccupés de voir leurs câbles rouiller, se sont penchés sur la façon de les enrober. Ils ont inventé un produit spécial, qui n'a pas eu le succès escompté sur le marché des câbles de vélo. Cela aurait pu signer leur arrêt de mort, comme dans toute entreprise qui stigmatise les échecs et donc la prise de risque. Mais chez Gore-Tex, ce n'est pas le cas, et l'on parle facilement de ses échecs. C'est ainsi qu'en discutant avec un autre salarié, l'équipe a trouvé un autre débouché de leur invention dans les cordes de guitare. Ils ont travaillé ensemble, et ont lancé en 2004 une nouvelle génération de cordes enrobées, appelée Elixir, qui a pris 35 % de parts de marché en un an, et cela en vendant trois ou cinq fois plus cher que la concurrence ! Aujourd'hui, Gore est un géant avec 2,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires qui continue de croître de 15 % par an.

### LA LIBERTÉ AU TRAVAIL EN QUÊTE DE THÉORIE

Après avoir évoqué ces succès de mise en place d'entreprises libérées, je pourrais également partager avec vous certains échecs. Car il est vrai que la démarche mise en œuvre par ces "leaders libérateurs" est lente à appliquer et pleine d'obstacles. Cependant, ils ont pour point commun de leur succès qu'ils ont construit un environnement qui a épousé et nourri la nature humaine, plutôt qu'ils n'ont tenté de lutter contre elle. Il faut juste répondre à une question : qu'est-ce que la nature humaine ? Maslow a offert une réponse, à travers sa célèbre pyramide des besoins. Mais sa théorie de 1943 n'a encore jamais été prouvée. Une recherche plus vaste, menée dans une dizaine de pays de par le monde, a montré que nous partageons tous trois besoins universels : d'abord de la considération, puis de la réalisation de notre potentiel, et enfin de l'autodirection. Ainsi, et même si cela s'articule différemment dans chaque culture, nous sommes tous à la recherche d'un respect et d'une confiance, d'encouragements au développement personnel, et d'une liberté d'action

non entravée par quelque contrôle que ce soit. La grande question est : l'entreprise est-elle construite pour répondre à ces besoins universels de l'être humain ? Et si elle les ignore, ces besoins vont-ils pour autant disparaître ? La réponse est non. Et c'est pourquoi, il n'est pas rare de découvrir que les salariés ont de véritables vies parallèles, des activités dans lesquelles ils sont respectés, réalisent leur potentiel et s'autodirigent.

En rencontrant ces leaders, j'ai vu qu'il est possible de bâtir des environnements dans lesquels une performance exceptionnelle est obtenue de gens heureux. Des gens qui se paient même le luxe de sourire et de rire. On comprend mieux pourquoi Bill Gore passait dans les bureaux en demandant à ses salariés « *Do you have fun ?* ». Et d'enchaîner aussitôt : « *If you don't have fun, you won't make money.* »

### PEUT-ON SÉRIEUSEMENT Y CROIRE ?

**Un intervenant :** *Votre discours est très séduisant, mais c'est comme pour les tours de magie, on se dit qu'il doit y avoir un truc !*

**Isaac Getz :** Vous pouvez appeler cela un truc, mais c'est un truc qui date au moins d'Alexandre le Grand ! Un des leaders que j'ai étudié m'a confié que le principal manque sur Terre, c'est le manque de leaders. À tous les niveaux. La grande question est : que faut-il pour qu'émergent de tels leaders libérateurs, capables de créer de nouveaux environnements fondés sur la liberté et la responsabilité ? Il me semble que ce sont d'abord des gens qui refusent la bureaucratie hiérarchique traditionnelle, c'est-à-dire l'indifférence ambiante, le désengagement, la souffrance, etc. Il faut également qu'ils aient la volonté de changer l'organisation, et qu'ils en aient le mandat. Ce dernier point n'est pas le moindre. Chez Harley Davidson, la rédemption est venue d'un individu qui a dû changer quatre fois d'entreprises avant d'avoir les mains libres pour restructurer l'organisation. Et encore, une fois qu'il a pu exercer ce mandat, l'entreprise était à trois mois de la faillite. Dix ans après, sa capitalisation boursière dépasse celle de General Motors.

**Int. :** *Difficile de réfuter votre démonstration, alors je vais me contenter de la situer. Vos idées sont à la fois baroques et contemporaines, parfaitement taillées pour notre économie en perpétuel mouvement. En tout cas, beaucoup mieux que la bureaucratie weberienne qui ne marche que lorsqu'il y a de la continuité. Car il est vrai que lorsque tout bouge, il faut être au plus près, pour gérer. Ce qui me gêne, c'est votre prétention à croire que les trois ingrédients de votre potion magique (leadership, autonomie et rêve) sont universels.*

**I. G. :** Je n'ai pas la prétention de dire que toutes les entreprises peuvent évoluer vers le modèle de l'entreprise libérée. Je pense simplement que certaines peuvent le devenir, et que cela alimentera un véritable progrès humain. De plus, je reste convaincu que ce modèle peut émerger de n'importe quelle entreprise. Pourquoi ? Parce que l'on peut toujours trouver, et dans tout secteur, des "adultes", je veux dire, des personnes qui sont sorties de la relation d'autorité et de dépendance qu'ils ont pu avoir avec leurs parents ou professeurs, et sont capables d'assumer pleinement leurs responsabilités. La France ne fait pas exception de ce point de vue. Mes étudiants, qui ont travaillé sur un groupe de fonctionnaires du ministère de l'Économie, ont été surpris de constater que, même sur ce public, les initiatives créatives n'étaient pas brisées par le manque d'engagement, mais par l'obligation de les faire toujours valider, par un supérieur, et in fine par le pouvoir politique en place. S'il manque quelque chose à la France, ce ne sont pas de belles endormies, ce sont des princes charmants, qui réveillent les potentiels !

Je voudrais maintenant mettre mon discours à l'épreuve de l'histoire militaire. Gagner la guerre a toujours été une préoccupation. Du coup, les questions de stratégie comme d'organisation ont constamment occupé les esprits. Un général et théoricien prussien du XIX<sup>e</sup> siècle, assez méconnu, avait son idée sur la question : faire en sorte que les officiers prennent l'initiative, en fonction de l'évolution de la situation sur le terrain. L'armée prussienne a testé l'approche de ce von Moltke en 1870. Vous connaissez le résultat. Durant les années 1930, ses théories étaient encore au cœur du programme des académies militaires allemandes. C'est ce qui a permis aux officiers allemands de pénétrer avec une redoutable efficacité dans les plaines de l'Artois, et de gagner d'autres batailles. L'histoire, qu'elle soit militaire ou non, nous apprend que cette approche, qui repose sur l'autonomisation et la responsabilisation des individus, donne des résultats. Des résultats démultipliés à l'échelle du nombre de personnes engagées et investies mais dont la qualité restera toujours limitée par la proportion d' "adultes" dans la population.

## FAIRE DES FREEDOM INC. COMPANIES DES ENTREPRISES DURABLES

**Int.** : *La plupart des entreprises ne sont pas dirigées par des propriétaires mais par des salariés d'élite qui rendent compte à des actionnaires. Vos idées peuvent-elles s'appliquer à cet "autre monde" qui nous semble à tous insubmersible ?*

**I. G.** : Il est vrai que mes exemples concernaient essentiellement des entreprises dirigées par leur propriétaire ou leur héritier, bien que Jean-François Zobrist fût un directeur général salarié. Mais mon livre étudie également plusieurs entreprises cotées en Bourse, de grandes entreprises confrontées aux enjeux les plus difficiles. En fait, le clivage que j'ai observé en France, c'est plutôt entre PME et grands groupes. Sur le terrain, je rencontre de nombreux patrons de PME qui me disent : « *les emplois c'est nous* », « *la croissance c'est nous* », « *les impôts...* ». Au niveau européen, cette situation est vraiment caractéristique de la France et c'est un vrai sujet.

Mais vous serez peut-être étonné de savoir l'audience que mes idées ont dans un certain nombre de grandes entreprises. On me demande souvent ce que l'on peut faire au niveau d'un grand groupe de type CAC 40. Je réponds souvent qu'il y a deux ingrédients : le premier c'est de déclarer que c'est possible. Les prophéties autoréalisatrices ont en effet un grand pouvoir, et si vous partez avec l'idée que ce n'est pas possible, alors c'est ainsi terminé. Le deuxième ingrédient, c'est le temps. Plus c'est grand, plus il faut du temps. Mais même dans de grands groupes on crée de nouvelles business unit. Ils peuvent constituer une occasion de construire une organisation libérée.

**Int.** : *On imagine bien votre modèle "tourner" dans une PME, mais lorsque les entreprises se développent, ce modèle est-il tenable ?*

**I. G.** : Un certain nombre de ces entreprises ont en effet refusé de croître. Quand Renault a demandé à Jean-François Zobrist de construire une usine en Roumanie, il a refusé. Tous dans l'entreprise considéraient que leur rêve était d'assurer l'avenir de leurs enfants en Picardie. Le deuxième aspect, c'est qu'ils ne savaient pas comment gérer ce changement. Ils ont appliqué un principe : « *We don't want to be the biggest, we want to be the best.* »

D'autres entreprises comme Gore se sont considérablement développées, de même que l'assureur USAA, qui est aujourd'hui le quatrième assureur des États-Unis. Pour comprendre comment une telle croissance est possible, il faut avoir clairement à l'esprit qu'à l'origine ces entreprises fonctionnent comme des communautés où chacun partage les mêmes normes de comportement. Si une opportunité de croissance permet de grossir, on va chercher à garder ce principe, qui sous-entend que tout le monde connaît son voisin. On créera alors une nouvelle unité d'affaires, communauté qui disposera elle aussi de toutes les compétences nécessaires pour évoluer en toute autonomie. Tout se passe alors comme dans le règne animal le plus primitif ; on se subdivise à l'identique, et on grossit en multipliant les doublons. Et ça marche ! À un coût même bien moindre à celui qu'il faut pour entretenir la bureaucratie puis pour lutter contre son inertie et son inefficacité.

**Int.** : *Le système "sociocratique" hollandais ne serait-il pas une façon de structurer efficacement la démarche que vous prônez ?*

**I. G.** : C'est vrai que ces entreprises reposent sur le même principe. Toutefois, je suis gêné par l'excès de formalisation et de structuration qui l'accompagne. Le patron, qui a mis au point ce système, a même réussi à faire du lobbying auprès du Parlement, pour créer un nouveau statut d'entreprise "sociocrate". Cela m'apparaît presque comme un carcan légal. Or, je crois davantage à des démarches qui partent de la prise en considération des besoins humains et qui inventent leur propre modèle organisationnel. Il y a des différences culturelles à prendre en compte. Chez Gore, personne historiquement n'arbore de titre, mais dans certaines de leurs filiales, c'est encore important socialement, donc on a laissé les salariés imprimer des titres sur leurs cartes de visite sans que cela aggrave la venue de managers.

## LA GUERRE DE TOUS CONTRE TOUS N'AURA PAS LIEU

**Int.** : *Connaissez-vous le livre The Dream Manager, dans lequel l'auteur raconte comment certaines entreprises s'y prennent pour réaliser les rêves individuels – et non pas collectifs – de salariés aux métiers dévalorisants ?*

**I. G.** : C'est peut-être une question de terminologie. Un jour la municipalité d'Helsinki, confrontée à un violent conflit avec la régie des éboueurs, caractérisée par

des grèves à répétition et des revendications salariales sans fin, a offert à l'entreprise de Liisa Joronen de s'en occuper. Elle est arrivée et a commencé par demander une réduction des salaires de 30 %. Cela n'aurait sans doute fait qu'envenimer les choses, si son action s'était arrêtée là. Allant sur le terrain avec les éboueurs, très tôt le matin, elle a remarqué que l'ambiance dans les vestiaires s'apparentait à celle d'une prison : une fois habillés, ils se présentaient, en file indienne, à un guichet grillagé pour retirer une feuille de route déterminée à l'avance par une sorte de bureau des méthodes taylorien. Très vite, ce système a été supprimé, et on a permis à chacun de gérer sa propre feuille de route. Cela a été le début de la restructuration de la régie. Ce qu'il faut sans doute retenir, c'est qu'il y a des étapes. Lorsque l'on a affaire à des gens qui ont une vision d'eux-mêmes très déconsidérée, il faut d'abord leur rendre confiance, avant de leur demander ce qu'est leur rêve. Si on avait affaire à des diplômés de grandes écoles, c'est peut-être l'excès de confiance qu'il faudrait savoir gérer au préalable. Il faut donc bien prendre la mesure de la situation de départ.

**Int.** : *Vous décrivez une possibilité de se soustraire au contrôle hiérarchique. Mais cette possibilité ne passe-t-elle pas par un contrôle social encore plus tyrannique ?*

**I. G.** : C'est vrai qu'il peut être beaucoup plus difficile de travailler dans ces entreprises que dans celles qui reposent sur une structure hiérarchique classique. Rien n'est plus simple en effet pour un salarié désengagé que de cacher à sa hiérarchie qu'il ne fait rien. Et cette situation n'est pas tant à imputer aux salariés qu'aux dirigeants, qui attendent de la soumission en échange d'un salaire, qui imposent un travail qui n'a peut-être aucun sens. Mais combien de temps cela prend-t-il pour que vos collègues, ou vos pairs, qui dépendent de votre contribution, le découvrent ? Pas très longtemps. Et vous savez comment se passe une exclusion dans le monde ouvrier ; on ne vous dit plus bonjour, on ne vous parle plus, vous n'existez plus. Ça peut tenir une semaine, deux semaines, mais après ce n'est plus tenable. C'est un monde difficile, mais c'est un monde juste.

## NOTRE SOCIÉTÉ EN MANQUE DE VÉRITABLES LEADERS

**Int.** : *Vous prônez une démarche qui est loin des processus de rationalisation en vigueur.*

**I. G.** : Il faut se rappeler que nous vivons sur l'héritage de la révolution industrielle, qui a introduit les principes de la division des tâches, sur un modèle de coordination presque militaire. Avec une bureaucratie et un chef. Nous avons désormais l'illusion que c'est la seule façon de s'organiser, or ce n'est pas le cas. Avant cela, il existait un modèle où l'artisan concevait et fabriquait en toute autonomie, et puis un système de proto-industrialisation, où le même type de personnes travaillaient à la commande, pour une entreprise commerciale, mais sans jamais abandonner leur autonomie au travail. Dans ce système, où chacun travaille à compétence égale ou presque, si un leader ou un manager émerge, ce ne sera pas un expert. Ce sera celui qui aime les gens et se dévoue pour eux. Cela veut également dire qu'il écoute, qu'il laisse les autres prendre les décisions et agir, mais qu'il n'oublie pas de faire le point régulièrement, pour coordonner entre eux.

**Int.** : *Dans toutes vos histoires, il y a un leader, et pas n'importe lequel. Un leader qui rayonne comme une sorte de saint laïc. Un personnage exceptionnel qui est donc sans doute irremplaçable...*

**I. G.** : Je n'ignore pas la dimension religieuse, ou même chrétienne, associée à mon discours. Mes idées ne vont pas aussi loin, mais un livre intitulé *Servant leadership* de Robert Greenleaf apporte un éclairage plutôt intéressant sur ce qui fait un "leader serviteur". C'est quelqu'un qui, loin d'être un saint, garde toujours la conviction de ne pas être meilleur que les autres. D'ailleurs, l'un de mes leaders interlocuteurs m'a un jour confié : « *If you think you are special, you are not special anymore.* » On voit donc bien la différence qu'il peut y avoir avec certains de ces grands patrons charismatiques, qui ont besoin d'affirmer leur puissance avec de grands bureaux, de grosses voitures, et autres signes d'un ego perpétuellement insatisfait. Plus grave, toutes ces personnes qui érigent des monuments bureaucratiques à la tête desquels ils trônent en génie ou demi-dieu, font peser un risque, celui de disparaître et d'entraîner avec eux les milliers de personnes restées dans une relation de dépendance.

Le vrai défi, c'est de générer de la performance durable. Manifestement, ce qui fait la différence, c'est l'environnement que vous créez et qu'il s'agit de diffuser et de transmettre. Une fois que le bâtisseur a défini les normes de comportement partagées par tous, il appartient à son successeur d'en être le gardien. La question de la transmission de la culture d'entreprise est donc cruciale entre leaders. Il serait

criminel de se dévouer corps et âme pour mettre en place un environnement prospère, et ne pas prévoir la suite. Cela se prépare, et il faut y accorder du temps. Jean-François Zobrist a mis plus de 7 ans pour trouver et préparer son successeur, en consultant d'abord ses salariés et les personnes de son écosystème. Finalement, celui qui lui a succédé a un caractère très différent, mais partage la même envie de servir les autres dans l'entreprise.

**Int. :** *Il me semble que les compétences que vous glorifiez chez le leader sont loin des qualifications reconnues par l'école, et des valeurs promues en Master of business administration (MBA).* 52

**I. G. :** La question de l'éducation est d'autant plus cruciale qu'à l'heure actuelle les professeurs voient défiler des gens en attente d'autorité et de solutions. Nous avons face à nous des générations d'excellents exécutants, parfaitement inadaptés au mode de fonctionnement en vigueur dans les entreprises que j'ai pu décrire. Mais, je reste optimiste. Mes cours ont beau être électifs, j'ai toujours beaucoup de demande de la part des étudiants. Et même si chacun d'eux sait qu'il y aura une différence entre ce que je dis et la réalité qu'ils vivront, je pense que si l'on plante une petite graine dans l'esprit de quelqu'un, cela portera toujours. 53

S'il fallait changer la donne, il faudrait commencer à l'âge de 2 ou 3 ans. Vous connaissez sans doute le patron de l'entreprise brésilienne Semco qui s'est mis à créer des écoles sans professeurs ni directeurs. Toute la pédagogie tourne autour du projet individuel de l'enfant. 54

Même tout petit, on peut proposer. Mon fils qui a été dans une école similaire aux États-Unis, s'était mis en tête de réaliser un xylophone. Et, je peux vous dire que chaque matin, il était là : « *Papa, papa, vite, je veux aller à l'école !* » 55

Jean Béhue Guetteville 56

Français

*Des entreprises où les patrons s'attachent à forger un rêve et à le partager avec leurs salariés en leur laissant une grande capacité d'initiative, et qui seraient parmi les plus performantes : Isaac Getz est sur la piste de ces entreprises d'un nouveau type...*

***Le Dossier Documentaire de l'UODC***

**Pourquoi transformer une organisation par le bonheur au travail ?  
Pratiques, effets, précautions**

**- Partie III -**

- **Quatre vidéos de l'Uodc en lien avec la thématique des nouvelles organisations du travail..... pp. 109-113**
  - Qualité de service et performance à la MAIF. Après la rationalisation, renouer avec l'autonomie des salariés  
Pascal Demurger, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°191, janvier 2016
  - Changer l'organisation du travail et le management dans un grand groupe. Comment fait Michelin ?  
Bertrand Ballarin, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°189, décembre 2015
  - Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance. Diriger autrement l'entreprise  
Alexandre Gérard, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°176, mars 2015
  - Diriger une entreprise autrement. La performance par les valeurs  
Florence Poivey, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°171, décembre 2014

## Qualité de service et performance à la MAIF

Après la rationalisation, renouer avec l'autonomie des salariés

**Pascal Demurger**

Directeur général de la MAIF



**La confiance est à la base de tout** : même les économistes ont fini par le découvrir. La Maif, après une grande vague de rationalisation, a réalisé qu'elle pouvait perdre sa boussole fondatrice : la confiance. Comment accorder à priori sa confiance à ses clients sans avoir la même confiance envers ses salariés ?

**Pascal Demurger**, le directeur général de la Maif nous raconte une histoire peu ordinaire. Il est l'homme qui **a conduit la rationalisation à la Maif à la fin des années 2000**. Industrialisation du service, qualité, efficacité opérationnelle, regroupements sur des « plateaux » de prise d'appel des clients. Avec d'excellents résultats au vu des indicateurs classiques.

Mais... comme chez Michelin, la Maif a réalisé qu'à force de rationaliser, d'industrialiser le service, de réorganiser, **il y avait un risque : perdre la culture de la confiance...**

### Les Séquences :

- 1. Satisfaction des sociétaires, bien-être des salariés, performance : le triptyque visé par la Maif (04:03)
- 2. L'action qui précède la réflexion véritable : le cheminement d'un dirigeant à la Maif (02:44)
- 3. Ubérisation, rupture digitale, etc. : comment la Maif se retourne sur son origine pour anticiper (04:43)
- 4. La Maif à « l'âge classique » : une efficacité opérationnelle qui finit par poser problème (04:37)
- 5. La culture Maif construite sur la qualité du service, pas sur le recrutement de nouveaux clients ! (04:10)
- 6. La qualité de service, la satisfaction des clients : un cercle vertueux et des effets contre-productifs (02:18)
- 7. L'essoufflement du modèle « militant » dans un monde devenu très concurrentiel (début des années 2000) (03:00)
- 8. La rationalisation menée à la Maif : l'exemple de l'industrialisation de la gestion des sinistres (03:47)
- 9. Comment la Maif s'est transformée - productivité, performance - en gardant tout le monde à bord (06:20)
- 10. Avec la rationalisation, des résultats spectaculaires, mais une perte de la culture Maif, « à l'origine de tout » (03:30)
- 11. Trois convictions personnelles sur l'entreprise : les forces de rappel, l'épanouissement des collaborateurs, la compréhension de l'origine (04:42)
- 12. Face à l'ubérisation, l'avantage compétitif d'un assureur militant : la confiance dans le client (04:55)
- 13. Comment la Maif se donne les moyens de la confiance ? Les marges de manœuvre des conseillers, un management différent (02:29)
- 14. Initiatives, droit à l'erreur, communauté : faire vivre concrètement le management par la confiance (03:32)
- 15. Parier sur l'autonomie des salariés et des collectifs de travail : jusqu'où peut-on aller ? (04:13)
- 16. Quel accompagnement du changement pour les managers et les salariés ? (03:55)
- 17. Le management « par la confiance » : comment perturbe-t-il la fonction managériale, les organisations syndicales, les militants ? (05:17)
- 18. La transformation de l'organisation, du management de la Maif : qu'est-ce que cela change dans les rapports avec les organisations syndicales ? (03:28)
- 19. Les atouts du modèle Maif : ignorer le court terme des marchés, une culture partagée entre sociétaires et salariés (03:51)
- 20. Les atouts du modèle Maif : un tiers partie prenante, une gouvernance tripartite (04:56)
- 21. Une spécificité du modèle mutualiste : trop de résultat et on se prend des tomates ! (02:10)
- 22. Quel modèle de développement à la Maif ? Réfléchi, en résonance avec l'économie collaborative (05:30)
- 23. Est-ce l'ENA ou la culture de la Maif qui a formé le dirigeant ? (02:52)

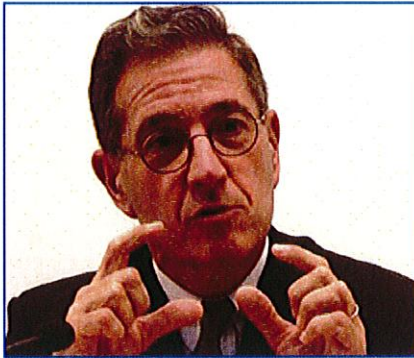
### Les Mots-clefs :

Management, conduite changement, secteur service, Maif

## Changer l'organisation du travail et le management dans un grand groupe Comment fait Michelin ?

**Bertrand Ballarin**

Directeur des relations sociales du groupe Michelin



**Michelin, bientôt une entreprise « libérée » ?** Le simple fait de poser la question, lorsque l'on connaît l'histoire industrielle et sociale unique du groupe Michelin peut surprendre, au-delà des effets de mode sur les mots. Mais Michelin a bien entamé une profonde réflexion sur le travail et son organisation. Et, peut-être, une profonde transformation.

Bertrand Ballarin est un homme peu ordinaire, mais d'abord un manager de terrain. Qui depuis très longtemps pense que les êtres humains se portent mieux, grandissent, se développent s'ils ont vraiment du pouvoir d'agir sur leur situation de travail, pour pouvoir bien faire leur travail. Et que la qualité du travail et la performance s'en porteraient beaucoup mieux. Maintenant, **passer de l'idée à la pratique dans un groupe de plus de 112 000 personnes** implanté sur 68 sites industriels dans le monde entier...

### Les Séquences :

- 1. Michelin : l'exact contraire d'une entreprise libérée ! (04:11)
- 2. Dans la culture humaniste Michelin : des managers écartelés, le charme discret de la schizophrénie (03:38)
- 3. Les années 1990 : organisations responsabilisantes, équipes autonomes et correspondants (05:25)
- 4. Le début des années 2000 : le déploiement du système des correspondants, les limites (05:05)
- 5. Fin des années 2000 : coup d'arrêt aux organisations responsabilisantes, « Lean », gains de productivité... et gueule de bois (06:31)
- 6. Donner les « clés du camion » à ceux qui produisent : un principe qui émerge mais les chefs désarmés (04:53)
- 7. Allier « moral » des salariés et performance : une expérimentation dans quarante îlots de fabrication (2013) (07:19)
- 8. Toucher au modèle de management - « libérateur » vs « commandement-contrôle » - c'est toucher à la gouvernance au plus haut niveau (04:25)
- 9. Transformer le travail et l'organisation dans un grand groupe : le patron habité, les gènes de l'entreprise (04:16)
- 10. Pour un grand dirigeant : autoriser ou décréter la transformation, n'est-ce pas finalement la même chose ? (02:36)
- 11. Performance, santé au travail, innovation : désentarter les processus, transformer les instances supérieures en instances supplétives (04:46)
- 12. Dans les six usines pilotes Michelin: responsabiliser des correspondants ou des collectifs ? (04:05)
- 13. Comment maintenir la cohésion dans une entreprise responsabilisante ? La double angoisse du DRH (03:57)
- 14. Avec la responsabilisation, le travail évolue-t-il jusque dans les gestes professionnels ? (04:29)
- 15. Les organisations syndicales sont-elles parties prenantes de la démarche de responsabilisation chez Michelin ? (03:16)
- 16. Les cadres, le management de proximité, les chefs d'îlots, à quoi servent-ils dans cette nouvelle organisation ? (02:51)
- 17. Lean management ou organisation responsabilisante : des effets sur la santé, le stress, les TMS ? (02:35)
- 18. Lean management, organisation responsabilisante : quel benchmark chez Michelin ? (01:35)
- 19. Dans l'entreprise « libérée », y a-t-il encore besoin des RH ? (04:06)

### Les Mots-clefs :

Management, conduite changement, organisation travail, Michelin

## Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance Diriger autrement l'entreprise

**Alexandre Gérard**

Président du Groupe Inov On



**Diriger complètement autrement et être... autrement plus performant.** En prenant à rebours ce qui se pratique partout (privé et public) ? En pulvérisant les préceptes des manuels de management en vogue ? En ayant des résultats chiffrés en terme de performance, de qualité du travail, de bien-être au travail ?

**Alexandre Gérard** dirige le groupe Inov On depuis 1995. Le groupe connaît croissance et développement jusqu'en 2007. Arrive la crise : elle effondre son marché de service de maintenance pointu. La viabilité de l'entreprise est au bord du gouffre, une histoire française...

### Les Séquences :

- 1. Chrono Flex : un modèle de croissance, la crise... et une énorme baffa ! (05:44)
- 2. Le déclic dans la tourmente : la rencontre avec Jean-François Zobrist, Favi, l'entreprise libérée... (02:55)
- 3. Deux erreurs magistrales de management : manager pour 3%, se priver des cerveau (03:57)
- 4. La reconstruction de l'entreprise : (1) La vision et les valeurs (02:10)
- 5. La reconstruction de l'entreprise : (2) Enlever le plus de cailloux possible, (3) Nettoyer les signes de pouvoir (05:14)
- 6. Passer à « l'entreprise libérée » : quatre principes d'action pour le dirigeant (04:57)
- 7. Le lâcher prise du dirigeant, une armée de « speed boats », le transfert des pouvoirs (05:11)
- 8. Transformation de la gouvernance, délégation de pouvoir sur la rémunération et le développement (06:06)
- 9. Chrono Flex aujourd'hui : des capitaines cooptés, un système « Y », cinq fondamentaux (04:15)
- 10. Que deviennent les managers dans l'entreprise libérée ? (rebond 1) (06:04)
- 11. Dans l'entreprise libérée, faut-il rémunérer les idées ? (rebond 2) (01:55)
- 12. À qui appartient l'entreprise libérée ? (rebond 3) (02:30)
- 13. Pourquoi le modèle de l'entreprise libérée - et qui marche - ne se diffuse-t-il pas plus ? (rebond 4) (03:40)
- 14. Avant la communication interne ou le réseau social : travailler l'état d'esprit (rebond 5) (01:27)
- 15. Concrètement le Codir ouvert à tout le monde ça marche comment ? (rebond 6) (01:42)
- 16. Patron salarié ou non majoritaire : comment faire basculer vers l'entreprise libérée ? (rebond 7) (02:56)
- 17. Le contrôle dans les entreprises : ça ne marche pas ! Alors pourquoi ça ne bouge pas plus ? (rebond 8) (02:44)
- 18. Quelle place des organisations syndicales dans des organisations du travail « libérées » ? (rebond 9) (02:13)
- 19. Deux exemples de phases délicates : le télétravail, la délégation de responsabilité (rebond 10) (05:11)
- 20. Changer l'entreprise, le management : est-ce que c'est possible partout, dans tous les métiers ? (rebond 11) (01:33)
- 21. Ce que devient le travail du dirigeant dans une entreprise libérée (rebond 12) (01:51)
- 22. Trois histoires de délégation aux collectifs : rupture à l'amiable, salaires, emplois du temps (rebond 13) (05:48)
- 23. Trois maximes personnelles (plus une !) sur le chemin d'un dirigeant (rebond 14) (02:55)

### Les Mots-clefs :

Stratégie entreprise, direction entreprise, management, conduite changement, CAS

© Pratiques & Stratégies - mars 2015

## Diriger une entreprise autrement La performance par les valeurs

### Florence Poivey

Présidente d'Union Plastic, Présidente de la Fédération de la Plasturgie, Membre du CE du MEDEF



Concilier qualité du travail, qualité de la vie au travail et développement économique ? C'est le pari de **Florence Poivey** dans l'entreprise qu'elle dirige.

**Union Plastic** est une PME de la plasturgie, installée à Saint-Didier-en-Velay, spécialisée dans la production de pièces plastiques pour les industries de la santé.

11 personnes en 1988 quand Florence Poivey en prend la direction à 35 ans.

**Autodidacte, elle en fait l'une des entreprises les plus performantes de son secteur** : 200 personnes aujourd'hui, 45% du résultat net - jusqu'à 60% les meilleures années ! - consacré à la participation et à l'intéressement...

### Les Séquences :

- **Extrait découverte** > Depuis 25 ans pas un seul objectif chiffré aux équipes (01:52)
- 1. Devenir cheffe d'entreprise : l'aventure humaine, un cadeau (02:28)
- 2. Oser l'Autre : le moteur d'une dirigeante (03:00)
- 3. « Moi qui ne savait rien... » : des convictions, pas de schéma (05:03)
- 4. Mettre l'entreprise au service des hommes : trois marqueurs (04:48)
- 5. L'autorité du dirigeant, le capital confiance, et l'équilibre des personnes dans l'entreprise (05:12)
- 6. Au-delà de la compétence... : Le diplôme de Joëlle, le Mont Blanc, le Kilimanjaro (07:56)
- 7. Comment rester dans la course pour une entreprise : les trois confiances (02:37)
- 8. Derrière le côté « Heidi » : la rigueur absolue, le professionnalisme des équipes (rebond 1) (01:22)
- 9. Les moyens : oser se donner les moyens d'agir dans l'entreprise (rebond 2) (03:59)
- 10. Le secret de la performance chez Union Plastic : la liberté des talents dans un projet collectif (rebond 3) (05:34)
- 11. Le savoir-être du dirigeant. Au fil du temps, bas les masques ! (rebond 4) (02:56)
- 12. Comment le dirigeant peut-il lâcher une partie de son pouvoir ? (rebond 5) (06:42)
- 13. Voir au delà du prisme des « compétences », de la mission (rebond 6) (rebond 3) (03:36)
- 14. Comment se prend une décision stratégique dans une PME comme Union Plastic ? (rebond 7) (04:25)

### Les Mots-clefs :

Direction entreprise, dirigeant, management, plasturgie, CAS

Vidéo séquencée n°171  
© Pratiques & Stratégies - décembre 2014

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, [uodc@uodc.fr](mailto:uodc@uodc.fr)  
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.