

Fondation nationale Entreprise et Performance

Je sens, tu ressens, nous sommes...

Remettre l'humain et ses émotions
au cœur des entreprises
et des administrations

Préface de

Jérôme Nanty

Directeur des Ressources humaines du groupe Caisse des dépôts

La **documentation** Française

© Direction de l'information légale et administrative, Paris 2012

ISBN : 978-2-11-009130-7

« En application de la loi du 11 mars 1957 (art. 41) et du Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992, complétés par la loi du 3 janvier 1995, toute reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation expresse de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre. »

Sommaire

Avant-propos	7
Préface	9
Coauteurs, membres de la mission 2011	11
Remerciements	13
Synthèse	
Remettons l'humain et ses émotions au cœur des organisations	15
<i>Executive Summary</i>	
<i>People and their needs: a new priority for the workplace</i>	21
 Introduction	 27
 Chapitre I – Remettons l'humain, avec ses émotions, au cœur des organisations	 33
Un double bénéfice	33
Le rapport des Français au travail	35
Les principaux constats	37
De la prévention et du traitement de la souffrance psychologique au travail aux conditions d'épanouissement au travail	37
Un sentiment de satisfaction de sa situation professionnelle assez répandu, un épanouissement au quotidien moins évident	39
Les enjeux	40
Être reconnu, impliqué, considéré – s'exprimer et être écouté – mieux équilibrer vie privée et vie professionnelle	40
Une meilleure solidité des organisations, corollaire de l'épanouis- sment des hommes et des femmes qui les composent	41

Chapitre II – Les émotions au travail : un tabou ?	43
Les émotions sont peu exprimées en France dans le cadre du travail	43
La «génération Y» ouvre le lieu de travail aux émotions	44
Passer de «travaille bien» à <i>Enjoy!</i>	44
Les émotions : révélatrices d'un état de satisfaction ou d'insatisfaction	45
Les émotions, expression du lien de la personne avec son environnement	45
Les émotions au cœur des constructions humaines, sociales et économiques	46
Les émotions, signes de mal-être ou de bien-être	47
Des leviers en rapport direct avec l'humain et ses émotions	49
 Chapitre III – Six leviers d'action	 53
La liberté	53
Laisser sa place à la gratuité et reconnaître que les espaces de liberté dans les processus permettent la performance	53
Octroyer plus de marges de manœuvre et diminuer les contrôles <i>a priori</i>	55
Accepter et assumer la non-perfection et le droit à l'erreur	57
Oser la liberté	59
La sagesse	65
Respecter la dimension humaine de l'organisation	66
Donner du sens	68
Rechercher l'action juste	74
La bienveillance	76
Donner toujours plus de reconnaissance	77
Prendre soin de la santé physique et psychique des employés	79
Développer l'attention, la compréhension et le souci des autres	86
Créer un environnement favorable à l'humain dans l'organisation	89
L'authenticité	91
Exprimer ses émotions : un atout pour être engagé, passionné et à l'écoute des collaborateurs	91

Être soi : un manager est d'abord ce qu'il est	92
Sélectionner les managers sur leurs valeurs humaines	93
Développer la confiance par la transparence et la vérité	95
Apprendre à se connaître soi-même et améliorer ses relations aux autres	96
Développer l'intégrité et valoriser le comportement éthique	98
Le dialogue	101
Faire participer les salariés aux décisions pour les responsabiliser	102
Recréer des liens pour susciter un engagement collectif	106
Développer des modèles de hiérarchie aplatie	111
Penser l'impact de ses émotions sur l'autre	114
Développer l'écoute et la parole	116
L'accomplissement	119
Prendre du plaisir au et dans le travail	121
Retrouver de la fierté à travers son organisation ou son métier	123
Tendre vers la plénitude grâce au développement personnel	126
Conclusion	129
Annexes	131
Liste des personnalités rencontrées	133
France	133
Canada – Québec	134
Canada – Ontario	135
Danemark	136
République tchèque	136
Italie	137
Inde – New Delhi	138
Inde – Mumbai	139
Bibliographie	141
Rapports rédigés sous l'égide de la FNEP depuis quarante ans	143

Avant-propos

Le deuxième opus de la collection Fondation nationale Entreprise et Performance (FNEP) édité à la Documentation française : *Je sens, tu ressens, nous sommes...* porte le rapport de la mission 2011 de la Fondation sur le thème « Les ressources émotionnelles ou comment ériger le facteur humain en élément de solidité pour les entreprises et les administrations ».

L'émotion n'est pas l'ennemie de la performance, mais son alliée. Telle est l'essentielle démonstration de cet ouvrage.

Les membres du groupe d'étude en partageaient sans doute la conviction initiale.

Ils en ont acquis la confirmation au travers des expériences et réalités découvertes en France et à l'étranger. Ils ont compris l'impérieuse nécessité de la mise en pratique de ce postulat lors de très nombreux échanges avec des psychologues du travail, des sociologues, des universitaires, des médecins, des responsables d'administrations et d'entreprises, et des directeurs de Ressources humaines.

Au nombre de ceux-ci figure Jérôme Nanty, directeur des Ressources humaines du groupe Caisse des dépôts, le mentor qui les a accompagnés et guidés tout au long de leur parcours. Qu'il en soit remercié.

Que propose ce groupe de recherche 2011 ?

Aucune recette mais des exemples à suivre qui illustrent que certaines *attitudes*, par exemple la bienveillance et l'authenticité, sont des leviers de solidité, de pérennité, de croissance pour les organisations, et de bien-être et d'accomplissement pour les personnes.

Tout au long des pages qui suivent, revient un message essentiel : le management est une forme d'humanisme.

Ce message, la Fondation le délivre depuis sa création, il y a plus de quarante ans, en filigrane de toutes ses études, quel que soit le sujet traité.

Il est indissociable de sa finalité : agir sur le terrain de l'efficacité du lien public privé, en croisant les territoires, en facilitant les échanges.

Il est indissociable de sa méthode : compter sur l'intelligence inventive d'un groupe pluridisciplinaire invité à vivre une formidable expérience de travail collectif, d'ouverture internationale et de développement personnel en observant et rapportant des idées nouvelles et pratiques appliquées ailleurs dans le monde.

Or, ce qui sera l'une des clés d'évolution face à la crise c'est notre capacité d'inventer, de créer et de trouver des voies nouvelles.

C'est pourquoi les entreprises, administrations, et écoles adhérentes à la Fondation continuent à agir à ses côtés.

Vous pouvez compter sur nous pour dépenser un peu de notre temps et de notre énergie pour cette œuvre, parce que nous y croyons.

HUBERT DU MESNIL

*Président de la Fondation nationale Entreprise et Performance,
Président de Réseau ferré de France*

Préface

Remettre les êtres humains et leurs émotions au cœur des entreprises et des administrations : le thème retenu pour la mission 2011 de la FNEP, que j'ai eu l'honneur d'accompagner dans son travail, est particulièrement difficile. Il témoigne d'une ambition à la hauteur de laquelle cette promotion a su se montrer.

La première difficulté consistait à innover sur un sujet compliqué, objet d'une abondante littérature. La mission l'a surmontée en adoptant une approche pragmatique. La plupart des études conduites sur ce sujet sont encore très théoriques, car elles émanent d'intellectuels (chercheurs, universitaires, psychologues) spécialistes du travail. La mission a su, avec beaucoup d'intelligence et aussi d'humilité, capitaliser sur cet acquis initial pour le confronter à la réalité quotidienne d'entreprises et d'administrations, et en tirer des propositions concrètes et opérationnelles.

Mais la principale difficulté du sujet tenait à sa présence au cœur d'une actualité douloureuse et sensible. La mission a dû s'attacher en permanence à éviter le piège de l'immédiateté, des raccourcis et de la stigmatisation. Elle a su le faire en s'affranchissant de la double contrainte de l'espace et du temps. D'abord en allant voir au-delà de nos frontières comment cette problématique des ressources émotionnelles était abordée, alors même que, au motif que le rapport des Français au travail relèverait d'un particularisme national, peu de travaux ont pris en compte cette dimension internationale. La mission a su par ailleurs adopter une vision de moyen-long terme. Ce qui touche à la gestion des Ressources humaines ne peut en effet s'inscrire que dans le temps long. C'est donc le grand mérite de ce rapport que de voir plus loin, dans l'espace et dans le temps.

Poser la question des ressources émotionnelles au sein des entreprises et des administrations, c'est poser les questions essentielles de la place des individus dans l'entreprise, du rapport des individus à leur travail et de leur rapport aux autres dans leur travail. C'est donc s'engager à aller au-delà de réponses traditionnelles désormais inadaptées, tant le contexte dans lequel elles ont été élaborées a évolué ces dernières années.

Les entreprises ont connu, sous l'effet de la mondialisation des échanges, de la financiarisation de l'économie et de l'irruption des nouvelles technologies de l'information, une transformation de leurs organisations et de leurs modes de fonctionnement internes, sans précédent par son ampleur et sa rapidité. C'est peu de dire que l'impact de ces transformations sur les femmes et les hommes

qui les constituent a été peu pris en compte et que nous nous sommes insuffisamment demandé comment ils les ressentait dans leur travail quotidien.

La crise économique et financière qui frappe les économies occidentales a bouleversé l'échelle des valeurs traditionnelles au sein des entreprises et des administrations. Alors que le contrat social implicite avait eu tendance à s'appauvrir pour se limiter progressivement à un échange minimaliste et par ailleurs inégal entre une prestation de travail et une rémunération financière, des attentes nouvelles sont en train d'apparaître ou de réapparaître. Paradoxalement, dans un contexte de chômage élevé et de pouvoir d'achat au mieux stagnant, la demande de reconnaissance non financière du travail n'a jamais été aussi forte.

Enfin, la nécessaire résorption des déficits et de l'endettement publics et privés va contraindre les entreprises à s'adapter à un contexte de ressources financières durablement rares. Il est donc urgent pour elles de valoriser, plus qu'elles ne l'ont fait jusqu'à présent, des Ressources humaines dont le potentiel de progression est illimité.

Le rapport de la mission invite donc à prendre le contre-pied de la déshumanisation des rapports sociaux dans l'entreprise, à sortir de cette contradiction entre les préoccupations financières croissantes des institutions et l'émergence d'attentes nouvelles de la part des individus, de nature émotionnelle et affective. Seule la résolution de cette contradiction permettra d'éviter le divorce croissant et la défiance que nous constatons chaque jour entre les Français et l'entreprise, entre les salariés et leurs dirigeants. En disant cela, les auteurs n'opposent pas la nécessaire performance économique à la qualité des rapports sociaux. Bien au contraire, ils posent d'emblée le postulat de la corrélation entre la performance sociale et la performance économique, et tracent des pistes pour sortir d'une vision trop rationnelle, déshumanisée et opérationnelle de l'individu au travail. Ils nous encouragent à accepter l'individu au sein de l'entreprise dans toutes ses dimensions, y compris les plus complexes, à ne pas nous limiter à ses capacités intellectuelles et physiques, mais à savoir reconnaître son libre arbitre, ses opinions, ses émotions. Il y a en effet un paradoxe à lui demander de laisser une partie de lui-même, la plus caractéristique de sa condition d'être humain, à savoir sa capacité à penser et à exprimer cette pensée, à la porte du bureau.

Il n'est que temps de laisser l'individu franchir à nouveau les portes des entreprises et des administrations, et réinvestir le champ de son propre travail. Ce rapport nous y invite et nous donne des clés pour y parvenir. Il a rempli sa mission.

JÉRÔME NANTY

*Directeur des Ressources humaines du groupe Caisse des dépôts
Mentor de la mission 2011*

Coauteurs, membres de la mission 2011

Dahlia RIDARD	Diplômée de l'ESSEC MBA. Chargée de développement Ressources humaines et de la prévention des risques psychosociaux à Air France
Mathilde SVAGELSKI	Diplômée de l'ESCP Europe, Master in management. Auditrice interne à la SNCF
Roula SYLLA	Actuellement élève en Master en administration publique à l'ENA, titulaire du diplôme international d'administration publique de l'ENA, d'un Master en gestion RH et d'un diplôme de journalisme. Chef du bureau administratif du ministère des Finances libanais, en détachement pour ses études en cours
Hugues BISEUIL	Ingénieur civil des travaux publics de l'État, titulaire du Master transports urbains et régionaux de personnes. Responsable des études transversales de la direction des Ressources humaines de Réseau ferré de France
Frédéric BONNIN	Diplômé du Conservatoire national des arts et métiers, titulaire d'une MST en génie électrique – université Aix III. Conseiller Ressources humaines auprès du directeur général adjoint de Réseau de transport d'électricité
Thierry BOUCHAUD	Titulaire d'une Maîtrise de commerce international, de formation École supérieure de commerce et Institut d'administration des entreprises. Directeur Business Unit Motion Control chez Siemens
Christian FORTERRE	Ancien élève de l'Institut national des études territoriales (INET), diplômé du Collège de l'enseignement supérieur de l'armée de terre et de l'Institut de psychologie – université Paris V. Directeur général adjoint au conseil régional Poitou-Charentes
Pierre HILBRANDT	Diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris et de l'Institut d'études politiques de Paris. Responsable mission diversité du groupe Caisse des dépôts

Remerciements

Grâce à la FNEP, nous avons vécu une expérience particulièrement enrichissante tant du point de vue humain qu'intellectuel. Cette mission a exigé un investissement important et constant de chacun des membres pendant dix-huit mois, qui n'aurait pas été possible sans le soutien et la compréhension de nos entreprises, supérieurs hiérarchiques, collègues de travail, ainsi que de nos familles.

Nous avons eu la chance de travailler sur un sujet qui nous tenait à cœur et qui nous a amenés à rencontrer de très nombreuses personnalités en France et à l'étranger. Nous tenons à leur exprimer notre gratitude pour leur accueil chaleureux et pour leur contribution à notre réflexion. Nous remercions plus particulièrement le comité de lecture : Marie-Claude Pelletier, Christine Bruniaux, Alexandre Wong, Loick Roche et Yves Barrault pour leurs précieux conseils lors de l'écriture de notre rapport.

Nous tenons également à souligner la qualité des prestations d'Ubifrance et des missions économiques qui nous ont apporté un solide soutien dans l'organisation des rencontres.

Tout cela n'aurait pas été possible sans l'implication, à tous les niveaux dans la mise en place et le suivi de notre étude, de l'équipe FNEP, notamment Sylvie Lainé, Pierre Azoulay, Nicole Lefour, Joanna Charron, et de son président Hubert du Mesnil. Nous les en remercions chaleureusement.

Enfin, nous remercions vivement Jérôme Nanty, mentor de notre mission, pour sa disponibilité, ses conseils toujours pertinents et avisés, le partage de ses valeurs et de sa riche expérience en tant que DRH du groupe Caisse des dépôts.

Les opinions contenues dans ce rapport n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient engager ni les administrations et entreprises auxquelles ils appartiennent, ni la Fondation, ni le mentor et les membres du comité de lecture.

Synthèse

Remettons l'humain et ses émotions au cœur des organisations

À l'heure où, dans notre pays, la recherche de la croissance pousse à trouver de nouvelles solutions de compétitivité et à maîtriser les dépenses publiques, le monde du travail s'interroge sur la place de la personne humaine en son sein et sur la considération que chacun donne à son activité.

Depuis 2007 en effet, le stress et le mal-être au travail sont devenus des sujets de préoccupations et de discussions de plus en plus importants. Le travail est devenu en France synonyme de souffrance, engendrant des prises de conscience et des actions salutaires, dans le champ des risques psychosociaux (RPS), du bien-être et de la qualité de vie au travail.

Si une entreprise est fondée *« en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter »*, comme en dispose l'article 1832 du Code civil, l'engagement au travail et dans le travail ne saurait être réduit à une simple production opérationnelle et rationnelle, que ce soit dans sa dimension morale, sociale ou de performance.

Quand les émotions sont ignorées, le risque de dysfonctionnement des rapports humains au travail est grand et se fait avant tout au détriment des personnes – de manière dramatique dans certains cas – et au détriment de la performance et de la cohésion des entreprises et des administrations.

Les émotions sont en effet indissociables de notre perception, de notre intuition, et de nos capacités d'action, d'analyse et de socialisation. Elles ont une influence sur le développement des personnes, de leur santé, de leur conduite et de leurs compétences individuelles et collectives. Surtout, au plus près de notre expérience intérieure, les émotions nous renseignent sur notre degré de satisfaction ou d'insatisfaction. En ce sens, toutes sont utiles et aucune n'est à rejeter.

Les organisations (entreprises et administrations) ne valent que par les personnes qui les composent et leur entièreté humaine. Redonner à chacun toute sa place, sans le considérer comme un simple facteur de production ou comme un capital à faire fructifier, permet de reconsidérer et refonder l'engagement au travail des hommes et des femmes.

Cent trente entretiens menés en France, au Canada, en République tchèque, au Danemark, en Italie et en Inde, et leur analyse nous ont confirmé que la prise en compte de la personne dans sa globalité est génératrice d'un double bienfait : le mieux-être, l'engagement et l'épanouissement de chacun, ayant pour corollaire la cohésion et la performance des organisations.

Cet aspect est d'autant plus important dans un pays comme la France où la fierté au travail occupe une place prépondérante. Le métier est partie prenante de l'épanouissement personnel, de l'intégration et du lien social. Il reste un moyen fondamental de construction de soi où identités professionnelle et personnelle se combinent, où les aspects de reconnaissance au travail sont primordiaux.

Aujourd'hui, si environ deux tiers des salariés se déclarent « globalement » ou « en général » « satisfaits de leur situation professionnelle », il apparaît que cet avis ou ce jugement ne concerne que le travail en valeur absolue. Quant au ressenti des salariés dans le vécu même de leur travail, la tendance s'inverse pour céder la place à une insatisfaction clairement affichée.

Être davantage reconnu, impliqué et considéré, s'exprimer et être écouté, mieux équilibrer vie privée et vie professionnelle, constituent aujourd'hui pour les salariés français des enjeux majeurs.

Six leviers en rapport direct avec l'humain et ses émotions

Partant de la situation où nous nous trouvons aujourd'hui dans beaucoup de grandes entreprises ou administrations en France, nous souhaitons, par notre étude et nos propositions, sensibiliser et inciter à passer à l'action par la prise en compte des émotions (à leur écoute, à leur expression) pour créer plus de satisfaction, de mieux-être et d'épanouissement des salariés dans leur travail.

Les propositions élaborées visent donc à aider chaque acteur d'une organisation à agir au quotidien de manière à instaurer une situation de travail satisfaisante.

Six leviers d'action sont ainsi proposés :

- **La liberté** : qui s'octroie : les dirigeants, les managers, par leur posture et l'organisation du travail, donnent, autorisent, ou permettent la liberté de chacun. En même temps, la liberté s'exerce : à chacun d'utiliser, d'assumer la liberté qui lui est octroyée.
- **La sagesse** : qui permet de nourrir le besoin de sens, de respecter la dimension humaine de l'organisation, de faire confiance en la nature humaine et de chercher l'action juste.
- **La bienveillance** : qui donne la reconnaissance, prend soin de la santé physique et psychique des personnes dans l'organisation, développe l'attention, la compréhension et le souci des autres, et crée un environnement favorable à l'humain.
- **L'authenticité** : qui développe la confiance par la transparence, permet de concevoir les émotions comme un atout, source d'engagement, de vérité, quelle que soit sa position dans l'organisation.

- **Le dialogue :** qui permet de responsabiliser les collaborateurs, de recréer des liens pour susciter l'engagement collectif, de développer l'écoute et la parole, de penser l'impact de ses émotions sur les autres.
- **L'accomplissement :** qui permet de redonner de la fierté, de promouvoir le plaisir dans le travail, de favoriser le développement personnel.

La liberté, à oser pour soi et pour autrui, en tant qu'espace de dignité et de gratuité, d'initiatives et de performance

Dans un environnement où toute action n'est vue comme utile qu'en tant qu'elle produit des effets mesurables, cette proposition sert une conception du travail bien fait en dehors des mesures de performances imposées. Ce sont en effet les espaces de liberté laissés dans les processus d'exécution, comme de contrôle, qui permettent la performance et l'excellence de chacun.

Cette proposition vise comme objectifs :

- la délégation pour la responsabilisation de chacun ;
- la manifestation d'une plus grande part de notre potentiel de compétences ;
- l'expression et l'écoute de chacun ;
- la reconnaissance d'un droit à l'erreur, indissociable de la recherche de performance ;
- la cohérence dans la vie de l'organisation entre la manière de dialoguer et l'appréhension constructive de la non-perfection.

La sagesse, mise en perspective éthique pour redonner du sens au travail

La crise du sens donné à l'action, au travail, aux organisations, est une réalité des temps modernes. L'intensification du travail (sentiment d'accélération et d'urgence), l'automatisation, la fragmentation des tâches et la financiarisation de l'économie suscitent chez les salariés un sentiment de dépersonnalisation, d'instrumentalisation.

Face à une mondialisation imposant la compétitivité comme seule chance de survie, la tentation est grande comme dirigeant de rendre l'organisation de plus en plus productive et les employés toujours plus efficaces. Pour autant, le toujours plus à l'infini est un leurre dangereux.

La sagesse renvoie donc à la prise de recul et à la recherche d'éthique au profit de l'action juste pour créer un environnement favorable à la personne dans l'organisation

Cette proposition a comme objectifs :

- de prendre conscience des limites de toute performance humaine ;
- de cerner la complexité de toute personne ;

- de prêter autant d'attention à la santé organisationnelle des équipes qu'aux nouveaux produits, nouvelles parts de marchés ;
- de renoncer à la rationalité pure ;
- d'oser placer les salariés au cœur de la création de valeur ;
- d'inciter à fixer des cadres d'intentions et d'actions précis ;
- de choisir l'action utile au collectif plutôt que la meilleure affaire ;
- de lier passion et profession ;
- de limiter les conflits de valeurs ;
- de fonder les valeurs de l'organisation sur celles de ses acteurs.

La bienveillance, écrin d'une confiance à retrouver

Ce terme, qui signifiait à l'origine « *amitié et fraternité* », se définit de nos jours par « *la disposition affective d'une volonté qui vise le bien et le bonheur d'autrui* ». Dans un environnement professionnel où la contrainte est forte, il faut de la proximité, de la cohésion entre managers et collaborateurs.

Cette proposition a pour but :

- de créer de la responsabilité partagée en plaçant chacun sous la responsabilité de tous ;
- de préférer l'être au paraître ;
- de développer la proximité bienveillante entre dirigeants et collaborateurs ;
- de donner une reconnaissance pleine et entière ;
- de prendre en compte la santé physique et psychique des personnes ;
- de prendre soin de soi ;
- de rechercher la santé organisationnelle ;
- d'apprendre à détecter le mal-être en amont et à aider ces personnes ;
- de réinstaurer la confiance.

L'authenticité, un préalable à toute action

Agir et penser en accord avec nos convictions, nos émotions et nos valeurs, comme moyen privilégié de laisser une place à l'authenticité, de fonder notre crédibilité.

C'est bien l'adéquation entre nos idées, nos émotions, nos paroles et nos actes qui fondent la vérité de notre relation aux autres avant toute autre expression. En effet, l'authenticité est ce que l'autre perçoit avant toute chose de nous-mêmes. Sans authenticité, nos paroles et nos actes perdent leur valeur et peuvent aussi se retourner contre nous.

Cette proposition vise comme objectifs :

- d'apprendre à se connaître pour être et d'agir comme nous sommes ;
- de refonder la gestion des potentiels des managers et des cadres dirigeants ;
- de construire une confiance saine ;
- d'améliorer ses relations aux autres ;
- de vivre, de travailler et d'agir en pleine conscience de soi et de son environnement.

Le dialogue, vecteur du lien et de la cohésion entre les hommes

Dialoguer, c'est pratiquer l'écoute, libérer la parole et permettre l'expression des émotions. C'est de ce fait mettre en mouvement la pensée, les idées, les représentations et les connaissances.

L'individualisme se pose aujourd'hui comme valeur centrale de nos sociétés, visible jusque dans nos organisations de par l'affaiblissement des liens collectifs et des institutions fédératrices (syndicats, collectifs de pairs, etc.).

Face à cette individualisation du rapport contractuel et au désinvestissement par rapport à l'entreprise, nous souhaitons mettre en avant cinq propositions afin de redonner sa place à un dialogue véritable dans l'organisation et par là même à des rapports encore plus humains :

- faire participer les salariés aux décisions pour les responsabiliser ;
- recréer des liens pour susciter l'engagement collectif ;
- développer des modèles de « hiérarchie aplatie » ;
- penser l'impact de ses émotions sur l'autre ;
- développer l'écoute et la parole.

L'accomplissement, point d'orgue et de rencontre de la satisfaction, de la fierté et de la performance au travail

Ce dernier levier n'est pas de même nature que les cinq précédents. Si ceux-ci effectivement relèvent davantage d'un état ou d'une attitude, l'accomplissement est avant tout pour beaucoup d'entre nous, encore et toujours, un but, une finalité. Pour beaucoup moins, voire très peu, c'est un réel « état », le véritable aboutissement de son parcours de vie voire de son parcours professionnel.

Or, l'accomplissement du salarié, dans l'entreprise ou à travers son travail, dépend souvent de sa place dans un système qui ne fait que l'utiliser pour exister.

Pourtant, toute notre étude nous amène à croire que le plaisir, la fierté et le développement personnel au travail ne doivent plus être occultés mais être de véritables sources d'accomplissement et d'une plus grande cohésion et performance de nos organisations.

Ainsi, cette proposition a pour objectifs :

- de favoriser le plaisir d'un travail bien fait ;
- de développer la fierté du travail réalisé ;
- de privilégier les expériences positives ;
- de développer du bien-être et de la convivialité pour faire grandir son organisation ;
- de stimuler l'esprit d'appartenance ;
- de respecter la formation personnelle.

En guise de conclusion

Remettre l'humain au centre des organisations devrait finalement nous apparaître comme un pléonasme. Car les humains font et sont les organisations. Nous l'avons visiblement et subrepticement oublié, tant le monde aujourd'hui ne fonctionne et n'est vu qu'à travers ce qui produit des effets mesurables et surtout monétaires.

Qui plus est, considérer l'humain dans son entièreté dans le monde du travail est, même dans les situations de crise que nous vivons, un élément qui concourt à la performance et la santé de nos organisations. Un changement de paradigme est assurément nécessaire, afin de tenir compte des besoins fondamentaux et nouveaux des salariés, et de concentrer les énergies positives de tous vers plus de performance.

C'est probablement une tâche ardue, mais qui doit néanmoins s'appuyer sur un certain nombre de ressources présentes naturellement au fond de chacun d'entre nous. Les expériences étrangères nous en ont maintes fois fait la démonstration.

Executive Summary

People and their needs: a new priority for the workplace

In an era where the quest for growth calls for new competitive solutions and the curbing of public spending, the labor market is asking questions about the place of people in the workplace and the importance of their work.

Since 2007 stress and depression in the workplace have become topics of increasing discussion and concern. Work in France has become synonymous with suffering and has created awareness about the inherent psychosocial risks, well-being and the quality of life at work. Steps have been taken to tackle these problems.

If a company is created: “In order to share profits or to create value”, as defined by article 1832 of the Code Civil, work can never be reduced to simple and rational operational production, whether in regard to social, moral or efficiency dimensions.

When the human element is not taken into account, the risk of dysfunctions in the workplace increases (sometimes with dramatic consequences), to the detriment of people and performance and the cohesion in public and private organizations.

Emotions are part of our perception, our intuition, our capacity for action, our analysis, and our socialization. They influence the development of the person, their health, their individual and collective competence. Emotions show how satisfied or dissatisfied we are. All of them are useful and none of them should be rejected.

Organizations (companies and administrations) are only as good as the people who make them up (with all their human dimensions). To give back to people their rightful place, to not consider them simply as factors of production or as capital to be exploited, is to reconsider and recreate a new concept of motivation in the workplace.

130 interviews in France, Canada, the Czech Republic, Denmark, Italy and India and their analysis confirmed that taking care of people generates benefits: well-being, motivation, self-fulfillment, and as a consequence cohesion and improved performance within the organization.

This aspect is especially important in a country like France where pride at work is so important. The job is an integral part of self-fulfillment where professional and personal identities are combined and where recognition at work is of vital importance.

Today, if around 2/3 of employees say they are “globally” or “in general” “satisfied with their professional life”, it appears that this refers to their work as an absolute value. Concerning their perception of “how they feel in their own work”, the perception is just the opposite, leading to clear dissatisfaction.

Greater appreciation, involvement and consideration, being able to express oneself and be listened to, a better balance between professional and private life are all major stakes for French employees in today’s workplace.

Six levers directly related to people and their emotions

Starting from today’s situation in many companies or public administrations in France we wish through our study and proposals to raise awareness, and encourage action by taking into account emotions in order to improve satisfaction, well-being and self-fulfillment of employees at work.

Our proposals are made to help everybody within the organization in his or her day to day work to establish a better climate in the office.

Six levers for action are:

- **Freedom:** Top management, and middle management by their attitude and the organization of work, give, authorize, or allow employees freedom to make decisions. On the other hand, freedom has to be earned: it is everybody’s duty to exercise, utilize and assume the freedom he is granted.
- **Wisdom:** To give a sense of purpose, respect the human factor in the organization, have confidence in human nature and strive to be fair.
- **Kindness:** To give personal recognition, take care of the physical and psychological health of employees, be attentive and understanding, create a beneficial environment for people.
- **Authenticity:** To develop confidence using transparency, conceive emotions as a benefit, a source of motivation, truth, whatever our position within the organization.
- **Dialogue:** To give autonomy to staff members, recreate links to initiate collective motivation, develop active listening and exchange of views, anticipate the impact of our own emotions on others.
- **Self-fulfillment:** To bring pride, promote pleasure at work, facilitate personal development.

Create freedom for oneself and others, in an environment of dignity, freeness, initiative and self-confidence to enhance performance

In an environment where no actions are seen as beneficial if they cannot be measured, this proposal supports a different concept: work can have an added value even if the tasks carried out cannot be measured. Leaving staff a certain level of freedom within the process leads to better performance and excellence.

Targets for this proposal are:

- Give trust and delegate;
- Make people responsible for their own work;
- Improve potential and skills;
- Active listening and a frank exchange of views;
- The right to make mistakes, to learn from them and thus improve performance;
- Coherence within the organization between positive dialogue and constructive analysis of individual mistakes.

Wisdom: the role of ethics in giving meaning to work

The crisis of the meaning of work within our organization is a true modern reality. The increase in workload (feeling of acceleration and urgency), automatization, the multiplication of tasks and the financial dictatorship of the economy create a feeling of depersonalization and instrumentalization for employees.

In the face of economic globalization, becoming competitive is seen as the only chance of survival. As a manager, the temptation is great to increase productivity and push employees to become more and more efficient. However, this concept of “always demanding more” is a dangerous threat.

Wisdom, is leading to a “step back concept”, ethics and fair treatment of employees, to create a favorable environment for people within the organization.

This proposal has the following objectives:

- Be aware of the limits of human performance;
- Grasp the complexity of each employee;
- Take as much care of the health of the team as of new products/new market share;
- Avoid pure rationality;
- Place employees at the heart of the creation of added value;
- Create a precise framework of intentions and actions;
- Choose actions best suited to the common good rather than the best deal;
- Link passion to the profession;
- Reduce conflicts;
- Base the value of the organization on those of the employees.

Kindness, Cornerstone to regain confidence

This word which originally meant “friendship and fraternity” now means a willingness to create happiness and well-being for others. In a professional environment where pressure is high, proximity and cohesion between managers and employees are vital.

This proposal aims to:

- Create shared responsibility, by creating collective responsibility;
- Prefer performance to “politics”;
- Develop friendly relations, between employees and managers;
- Reward achievement;
- Take into consideration the physical and psychological health of people;
- Take care of yourself;
- Seek a healthy organization;
- Be pro-active in detecting distress and support these colleagues.

Authenticity, a prerequisite for action

Acting and thinking in line with our convictions, our emotions, our values, is the best way to foster authenticity and build our credibility.

It is the link between ideas, emotions, speech and acts which found the credibility of our relations to others. Authenticity is a true prerequisite for all our actions. Indeed, authenticity is what everybody perceives before anything else. Without authenticity, our speech and actions lose their value, and could even be counterproductive.

This proposal has the following objectives:

- Learn about each other and act according to our character;
- Renew management of high potentials and top managers;
- Create a healthy trust;
- Improve our relationships with others;
- Live, work and act in the full understanding of ourselves and those around us.

Dialogue Vector of cohesion between colleagues

To dialogue is to free people to express their emotions openly and encourage them to communicate their thoughts, issues and knowledge.

Individualism has become a central value in our society, is visible in our organizations, due to the weakening of collective links and institutions (unions/ Mentors). In the face of this individualism and the lack of motivation at work, we would like to set up five proposals in order to reestablish a real dialogue in our organization, and between colleagues:

- Involve employees in the decision making process, to make them more responsible;

- Recreate social links to generate collective actions;
- Develop a flat management model;
- Anticipate impact of our own emotions on others;
- Develop active listening and dialogue.

Self-fulfillment, Summit of Satisfaction, Pride, Performance at Work

This last lever is dissimilar to the five previous ones. They are mostly related to a “state of mind” or an attitude. Self-fulfillment is especially for many of us a target or a purpose. For very few of us it is a real “state”, the accomplishment of our private or professional lives.

An employee’s self-fulfillment in a company and through his job depends on his rank within the system. However this system exploits him for maximum benefit.

Yet our study has convinced us that pleasure, pride and personal development at work should no longer be “tabou”. On the contrary, they are a real source of accomplishment, contributing to greater cohesion and improving performance.

Those proposals’ targets are:

- Increase pleasure in a job well done;
- Develop pride in work successfully carried out;
- Focus on positive experiences;
- Develop well-being, and conviviality to enhance organization;
- Stimulate team spirit;
- Respect personal development.

To Conclude

Putting people at the heart of organizations should appear self evident. After all people make and shape organizations. Clearly we have forgotten this since today’s world is governed by objectives and financial measures and targets.

Moreover, even in this time of crisis, taking into account the human element is paramount if our organizations are to flourish. A change of strategy is needed in order to take into account the fundamental needs of the employees and channel the positive energy towards improving performance. Those elements constitute a modern vision, responding to today’s expectations especially from the young.

It is not an easy task, but we should focus on some basic attitudes which exist within each of us. Our international experience demonstrated this on many occasions.

Introduction

Mais que nous arrive-t-il ? À nous, salariés, managers, cadres dirigeants français, lorsque nous franchissons le pas de la porte de nos entreprises et administrations ? Oui, que se passe-t-il à ce moment-là pour que nous entrions, bien-sûr physiquement, mais surtout symboliquement et socialement, dans un autre monde, un *no emotion's land*¹ ?

Le trait est grossi. À dessein. Mais il est patent. Tout autant que le décalage de plus en plus criant entre l'appréciation de la performance des organisations et des personnes au travers d'indicateurs exclusivement mesurables, économiques et financiers, et notre désir de faire autre chose de notre travail qu'un simple « gagne pain », de nous y impliquer, nous y épanouir et d'être considérés et reconnus à travers lui. Tout autant que le contraste de plus en plus fort entre une individualisation et une injonction à « se réaliser » par soi-même, dans une société mondialisée qui se voudrait sans frontières ni contraintes, et les modes de relations hyperhiérarchisés et subordonnés au sein de nos entreprises et nos administrations. Tout autant, enfin, que l'est aujourd'hui en France, l'insatisfaction récurrente des hommes et des femmes du vécu même de leur travail.

Nous n'allons pas vous parler des « Français *recordmen* du monde de la consommation d'antidépresseurs », ni des « Français champions du monde du pessimisme ». Mais nous aurions pu. Nous allons tout d'abord vous parler de la souffrance au travail. Parce que c'est le point de départ. Parce que cela renvoie avant tout à des situations graves et dramatiques, seuls électrochocs, finalement et malheureusement, capables de nous faire prendre conscience que, décidément, quelque chose ne « tourne plus rond » dans le rapport et les relations des Français au travail.

Nous allons aussi et surtout vous parler, vous l'aurez deviné, d'émotions. Des émotions au travail, ou plutôt de comment les y accueillir à nouveau pour que chacun ne soit plus coupé d'une partie de lui-même alors qu'il cherche à être efficace et à « bien faire son travail », et en cela tenter de s'y accomplir.

Mais peut-on « bien faire son travail » sans « être bien au travail » ? Et qu'est-ce qu'« être bien au travail » ? Peut-on être satisfait de sa journée de travail, peut-on s'épanouir dans son travail, sans y éprouver du plaisir, le ressentir vraiment ?

1 Un monde où les émotions n'ont pas lieu d'être.

Et la performance dans tout ça ? Parce que c'est quand même cela qui compte avant tout. Avant tout... avant l'humain, même ?

Alors voilà, les mots sont posés, avec leur cortège de questionnements. Libre à chacun de faire avec le sens qu'il y met et la représentation et les jugements qu'il en a.

D'ailleurs, c'est sans doute cela aussi le sujet de notre étude : les mots que l'on emploie. Ils ne sont pas seulement porteurs de sens, ils orientent ou suggèrent, à dessein ou pas, le sens que chacun d'entre nous pourra ou voudra bien y mettre. Ainsi nous efforcerons-nous de parler des salariés, des collaborateurs, des managers, des cadres dirigeants, davantage que de parler du « management », de « la direction », des « ressources humaines », du « facteur humain »... Être au plus près de l'humain, des personnes et de leur ressenti dans leur situation de travail, voilà qui est difficile aujourd'hui dans le monde professionnel tant le jargon hypertechnicisé, technocratique et saturé d'acronymes et de néologismes y est devenu un langage qui ne dit (surtout ?) pas ce qui est.

Nous allons être sincères jusqu'au bout. Nous aussi, nous nous sommes posé la question : comment des cadres dirigeants, des managers, des consultants RH, etc. pourraient-ils aller plus loin dans la lecture de notre rapport après avoir lu le sommaire et les intitulés des six leviers que nous proposons ? « Liberté », « Sagesse », « Bienveillance », ou encore « Authenticité », « Dialogue », « Accomplissement »... Ne serions-nous pas tombés dans le « monde des Bisounours », ou de celui des bons sentiments, quitte à passer pour les « moralisateurs de service » qui n'auraient pas d'autres excuses de s'y être laissé aller que celle de leur non-spécialisation du sujet traité ? Peut-être... ou peut-être pas. Tout dépend de ce que vous ressentez à la lecture de ce sommaire. De notre côté, nous assumons. Car c'est avant tout le sens et l'écho de chacun de ces termes sur le contenu foisonnant de tous les entretiens menés pour notre étude que nous avons écoutés et qui nous ont touchés.

De fait, comment envisager d'associer et de mettre en œuvre ces leviers alors même que la situation économique de bon nombre d'entreprises est catastrophique et que des réductions budgétaires et tant de plans sociaux menacent ? Parler de ces différents aspects de la personne humaine, du lien que l'écoute et la parole permettent entre les hommes, serait-il un luxe réservé aux périodes de pleine croissance économique ou aux entreprises qui réalisent de larges bénéfices ? Clairement, pour nous, il n'en n'est rien. « *Ralentissez, je suis pressé* » disait Talleyrand à son cocher. Les situations difficiles, donc tendues et génératrices d'anxiété et de sentiment d'urgence, ne sont-elles pas justement les moments où l'écoute, la parole et l'authenticité devraient être mises en avant ? Et n'est-ce pas dans les situations difficiles qu'il peut être salutaire d'encore mieux susciter l'adhésion et la mobilisation ? Nous gageons que certains de ces leviers y participent directement.

« Remettre l'humain, avec ses émotions, au cœur des entreprises et des administrations », tel est donc l'intitulé que nous avons retenu pour présenter l'étude que la Fondation nationale Entreprise et Performance nous a offert de mener. Avec une caractéristique de taille : en plus de la France, aller rencontrer des personnes de cinq pays étrangers « *pour regarder ailleurs et d'ailleurs*² » ce qui se passe sur le sujet. Cet aspect est une des valeurs même de la Fondation.

La spécificité de notre étude repose donc sur la rencontre de nombreux interlocuteurs en France et à l'étranger. Le rapport au travail étant directement lié au contexte culturel dans lequel il s'inscrit, le choix de chaque pays s'est fondé sur une certaine représentativité de différents modèles socioculturels :

- Le **Danemark**, pour sa bonne représentation du « modèle scandinave » alliant développement économique et politiques sociales efficaces.
- L'**Italie**, représentative du « modèle latin », qui se démarque des autres pays industriels par sa forte proportion de petites et moyennes entreprises et où le capitalisme familial reste la base.
- La **République tchèque**, pays de tradition industrielle et représentatif du « modèle postsoviétique » en transformation.
- Le **Canada**, représentatif du « modèle nord-américain » et également porteur d'une culture francophone différente de la culture française, alliage qui représente un intérêt particulier pour notre étude. En outre, le pays est très en avance sur le sujet des émotions au travail, entre autres à travers le concept d'intelligence émotionnelle.
- L'**Inde**, en tant que représentation du modèle « pays émergent » (c'est l'un des cinq BRICS³) ou tout simplement du « modèle indien » qui, tout en ne négligeant pas les intérêts du capital, se caractériserait par une vision sociale de la mission des entreprises (*i.e.* aider l'Inde à se développer et à lutter contre la pauvreté).

Notre thématique nous a permis d'envisager des interviews sur un périmètre très large. Nous avons ainsi rencontré, en France et dans ces cinq pays, des interlocuteurs de l'univers scientifique et universitaire (chercheurs/philosophes/sociologues/directeurs de grandes écoles/professeur de psychiatrie), du monde de l'entreprise et des administrations (responsables RH/responsables qualité de vie au travail/chefs d'entreprise/coachs/consultants), du secteur associatif et syndical, du monde politique et même des domaines artistique (chef d'orchestre) et militaire (hauts gradés, officiers instructeurs).

Avant d'entrer dans le détail sur nos découvertes dans la suite de l'ouvrage, voici en quelques mots ce qui nous a frappés dans chacun des pays visités :

2 Jérôme Nanty, DRH du groupe Caisse des dépôts et mentor de la mission, au séminaire de lancement de notre étude, 12 avril 2011.

3 Acronyme désignant la réunion virtuelle des cinq pays dits « émergents » au plan de leur poids dans l'économie mondiale : le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud.

Au **Danemark**, tous nos interlocuteurs ont mis l'accent sur l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle. Quand les Français sont réputés accorder une grande importance à l'identité professionnelle, les Danois eux tiennent avant tout à préserver leur vie privée. Nous avons aussi été interpellés par la culture du consensus. Aucune décision ne se prend sans consulter tous les employés. Tout un chacun souhaite être informé et pouvoir donner son avis. Mais dès lors que les tenants et aboutissants d'une décision sont clairs, les employés s'y rangent sans s'y opposer, même s'ils n'étaient pas d'accord de prime abord.

En **Italie**, de nombreux interlocuteurs se sont montrés surpris de l'intitulé de notre étude et ont reconnu n'avoir jamais réfléchi à la place des émotions dans l'entreprise. Néanmoins, nous avons pu tirer des enseignements de nos rencontres, car nous y avons trouvé une médecine du travail très proactive et proche des entreprises, en réelle collaboration avec l'encadrement. Nous avons également remarqué la place accordée à la relation dans les entreprises, les employés étant plus attachés à leur chef qu'à l'organisation.

Nous avons choisi de nous rendre en **République tchèque** pour étudier comment la place de l'humain et de ses émotions avaient été prise en compte dans le changement complet de valeurs et d'organisation induit par la mutation économique. Ainsi le niveau émotionnel est passé « *de stable et gris à mouvementé, instable et gratifiant*⁴ ». Nous avons été particulièrement intéressés par des entreprises qui ont licencié jusqu'à 50% de leur personnel sans dégrader le niveau de motivation et sans susciter de mouvements de contestation, en particulier la banque KB, filiale de la Société Générale. La clé de cet accompagnement du changement réussi a essentiellement reposé sur un investissement massif dans la formation et sur un discours de vérité quant à la nécessité de la transformation et les moyens d'y arriver.

Au **Canada**, nous avons été séduits par la simplicité du dialogue au sein d'une hiérarchie aplatie. Nous avons aussi été guidés par la norme « Entreprise en santé ». En effet, face aux coûts de santé croissants (qui, à la différence du système français, sont pris en charge par les entreprises plus que par l'État), les entreprises ont cherché à mettre en place des dispositifs pour favoriser la santé physique et psychique des salariés. Dans cette optique a été proposée une norme « Entreprise en santé » qui incite les entreprises à agir dans quatre sphères ayant un impact sur la santé du personnel : les habitudes de vie du personnel, l'équilibre travail/vie personnelle, l'environnement de travail, les pratiques de management. Nous avons rencontré un certain nombre d'entreprises certifiées qui sont très en pointe dans la prise en charge de la dimension humaine et émotionnelle de leurs employés.

4 Entretien du 6 octobre 2011 avec Petr Slezak, DRH de Veolia Voda.

En **Inde**, nos interlocuteurs, quel que fût leur profil, n'ont pas paru surpris de l'intitulé de notre étude et nous ont aisément parlé des émotions dans l'entreprise qui est vue comme une «extension de la famille». Caractéristique sans doute liée à la culture orientale très imprégnée d'une vision holistique (approche de la vie qui prend en compte la globalité de l'individu, aussi bien ses dimensions physiques, mentales, émotionnelles, familiales, sociales, culturelles que spirituelles). Conformément à ce que nous avons entrevu par nos lectures et recherches en France, nous avons rencontré de nombreux managers et DRH faisant preuve de beaucoup de «hauteur», animés avant tout par la vocation à construire le pays et faire grandir leurs concitoyens.

Chapitre I

Remettons l'humain, avec ses émotions, au cœur des organisations

Interrogé en décembre 2010 sur la place que devrait avoir la qualité des relations humaines au travail, Louis Schweitzer répondait à David Bruchon, directeur adjoint au développement et à la valorisation de l'Agence universitaire de la francophonie: «*L'émotion, opposée à une dimension purement intellectuelle ou purement intéressée, est essentielle. Dans n'importe quelle entreprise, on le sait, la fierté de ce que l'on fait, le fait d'être heureux ou non au travail, épanoui ou pas épanoui, que l'on croit à ce que l'on fait ou que l'on n'y croit pas, que l'atmosphère est agréable ou déplaisante... change du tout au tout la motivation et l'efficacité. Ceci indépendamment du bonheur personnel des gens. On l'a toujours su*⁵. »

Un double bénéfice⁶

L'objectif de notre étude, par les actions que nous proposons de mettre en œuvre, est de (re)donner toute leur place aux personnes, avec leurs émotions, dans les organisations. Ceci pour un double bénéfice: celui de tout un chacun (notre «épanouissement», notre «enthousiasme», notre «dynamisme», notre «joie de vivre»...) et, en corollaire⁷, celui des organisations pour lesquelles chacun œuvre (leur force, leur solidité, c'est-à-dire leur cohésion et leur performance...).

À l'heure où le difficile maintien de la croissance nationale pousse à la recherche de nouvelles solutions de compétitivité des entreprises et à la maîtrise des dépenses publiques (et par là même la réforme des administrations), la sphère du travail en France est en pleine introspection quant à la considération de la personne au travail et la considération du travail par les personnes: «Quel travail voulons-nous?» interrogeaient ainsi les radios de Radio France à travers une grande enquête⁸ de plus de six mois et près de 8 heures de débats, allocutions et témoignages le 23 janvier 2012.

5 Source : [www.fnep.org/Témoignage d'un mentor de la FNEP](http://www.fnep.org/Témoignage_d'un_mentor_de_la_FNEP), Louis Schweitzer, président d'honneur du Groupe Renault et mentor de la mission 2007.

6 Du latin *beneficium* : «bienfait».

7 «Corollaire : conséquence nécessaire et évidente», *Dictionnaire Le Petit Larousse*, 1993.

8 «Quel travail voulons-nous? La grande enquête», le 23 janvier 2012, co-édition les Arènes et Radio France.

Dans ce contexte, notre double objectif part de notre vision des personnes au travail : le salarié n'est ni un « facteur de production », ni une « ressource » comme les autres. Si les indicateurs de performance, depuis longtemps pour les entreprises et de plus en plus aujourd'hui pour les administrations, sont quasi exclusivement économiques et financiers, ceux qui réalisent la performance, sont, avant toute autre considération, les femmes et les hommes composant ces organisations. Car à bien y regarder, toute organisation n'est, au départ et au final, qu'une abstraction en tant que telle. Un concept imaginé et créé par des individus pour eux et pour d'autres individus. Et seuls les individus font vivre cette organisation.

Les hommes sont l'organisation : pas d'humains, pas d'organisation, a-t-on déduit de notre entretien avec le directeur des Ressources humaines du port de Copenhague⁹. Sans doute avons-nous tendance à l'oublier, dans une époque où les hommes et les femmes des entreprises ne sont considérés qu'en tant que « ressources humaines » (à exploiter comme on exploite des ressources naturelles ?) ou encore, plus récemment, qu'en tant que « capital humain » (à faire fructifier comme n'importe quel capital financier ?).

À l'heure où « une certaine vision du travail voudrait imposer l'idée qu'il est possible d'éradiquer les émotions des situations de travail, qui gagneraient ainsi à n'être que rationnelles et objectives¹⁰ », nous sommes convaincus qu'« ériger l'homme dans son entièreté comme acteur de la réussite¹¹ » nécessite justement de se défaire de l'idée d'une rationalité pure des salariés qui met à distance leur personnalité et leurs émotions dans l'action (ici dans la sphère professionnelle). Ainsi, l'engagement au travail et dans le travail ne saurait être réduit à une simple « production opérationnelle », que ce soit dans sa dimension morale, sociale ou de performance. Quand les émotions sont ignorées, mal analysées, le risque de dysfonctionnement des rapports au travail est grand et se fait avant tout au détriment des personnes – de manière extrêmement dramatique dans certains cas – et par là même, au détriment des organisations qu'elles composent, plus précisément au détriment de leur cohésion et de leur performance.

Il s'agit bien pour nous de ne pas opposer humain et performance qui sont, pour l'organisation que le premier incarne et dont la seconde garantit l'existence et la pérennité, comme les deux faces d'une même médaille. Ainsi nous semble-t-il utile de rappeler que :

- l'organisation, avec les personnes qui la font vivre et qui en dépendent en même temps, ne peut survivre ni au mieux prospérer sans la performance ;
- la performance ne peut être obtenue au détriment des femmes et des hommes qui constituent cette organisation. À la finalité de cette dernière (cf. *infra*), nous

⁹ Entretien du 19 octobre 2011 avec Povl Røjkjær.

¹⁰ « Les émotions dans le travail », *Cahier de recherche*, n° 2003/12, Sylvie Roussillon, École de management de Lyon.

¹¹ Publications.medef.com/guide/Developpement-personnel.pdf

ne saurions voir l'être humain comme un simple moyen et en ce sens, nous rappelons simplement la dignité de l'être humain et le respect fondamental auquel elle en appelle.

Comme Louis Schweitzer, nous sommes convaincus que l'efficacité d'une organisation est le corollaire du bien-être de ses employés, du plaisir qu'ils trouvent à leur travail et, encore mieux, de leur accomplissement. Mais il nous est important de noter que l'inverse n'est pas vrai. Que ce soit l'organisation en elle-même et la performance ou son équilibre budgétaire qui doit la caractériser, tout part bien des personnes qui la composent, à tous les niveaux de la structure.

Le rapport des Français au travail

Comment remettre l'humain au cœur des organisations sans parler du cadre réglementaire et contextuel de travail dans lequel les personnes évoluent aujourd'hui, que ce soit dans les entreprises ou les administrations, et sans parler du rapport que les Français ont au travail ? Ces différents éléments posent le contexte du vécu quotidien du travail en France qui nous semble en rapport direct avec le sujet que nous souhaitons traiter.

Avant toute chose, «une entreprise est fondée “en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter”. Sa finalité, définie par l'article 1832 du Code civil, est extrêmement claire : il ne s'agit pas pour l'employeur de créer de la qualité de vie au travail, mais bien des bénéfices¹² ».

En outre, lieu de socialisation et d'acquisition d'un statut social, le développement du travail depuis les années 1950 s'est articulé autour de la domination du modèle salarial. Le rapport contractualisé du travail est devenu la norme, faisant profondément évoluer la conception du travail de nos sociétés contemporaines à commencer par l'introduction d'un clivage fort et durable entre vie professionnelle et vie personnelle ou *privée*. «En droit français, le contrat de travail est un contrat de droit privé qui crée un lien de subordination entre employeur et employé [...]. Si aucun texte de loi ne définit le contrat de travail, la jurisprudence en donne la définition suivante : “Convention par laquelle une personne physique s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre personne, physique ou morale, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération¹³”. Le contrat à durée indéterminée (CDI) est la forme normale du contrat de travail. Ainsi, il ne s'agit pas d'un contrat synallagmatique¹⁴ classique. En effet, il existe un lien de subordination, c'est-à-dire qu'une personne peut exercer son

12 E. Chiffe et D. Monneuse, «Splendeurs et misères de la qualité de vie au travail...», *Entreprise & Personnel*, Note d'actualité, n° 301, Paris, décembre 2011.

13 J. Pelissier, A. Supiot, A. Jeammaud, *Droit du travail*, Paris, Dalloz, 2004, 22^e édition, cité sur Wikipedia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Contrat_de_travail_en_France#cite_note-1

14 (Droit) qui comporte des obligations réciproques, en parlant d'un contrat.

autorité sur une autre. La subordination juridique créée par ce type de contrat permet de distinguer le salarié du travailleur indépendant¹⁵. »

À partir de là, nous trouvons intéressant de regarder de quelle manière nous pouvons appréhender cet aspect très particulier de la subordination dans le cadre du travail en entreprise quand « toute la vie en dehors » ne fait qu'exhorter à l'indépendance, à la liberté (de penser, de choisir, de vivre...), au développement individuel, à « la réalisation de soi », etc. De plus, si tout citoyen a « des droits et des devoirs », n'oublions pas la devise de la République française, que tout le monde connaît depuis son plus jeune âge : « *Liberté, Égalité, Fraternité* ». Sans poursuivre plus loin cette réflexion, le clivage – nous pourrions dire aujourd'hui le « télescopage » – entre vie privée et vie professionnelle en France se trouvent déjà et avant tout dans les cadres respectifs, ne serait-ce que symboliques, qui régissent ces deux sphères quotidiennes de notre existence.

En regard de ces aspects d'ordre réglementaire, le travail est avant tout, pour la plupart, source d'autonomie et d'indépendance financière et matérielle. Surtout, et c'est ce qui semble différencier la France d'autres pays et d'autres cultures, *« le travail reste pour les Français l'un des lieux fondamentaux de la construction de soi. À la différence de leurs homologues européens, plus enclins à en faire un simple moyen de subsistance, les Français attendent beaucoup (trop ?) de leur métier, en termes de reconnaissance. Du coup, ils prennent de plein fouet la fragilisation de leur activité en cours, faisant exploser les problèmes d'anxiété, de dépression, de troubles psychiques liés au travail¹⁶. »*

La concomitance des exigences toujours plus fortes de rentabilité et de performance des entreprises (et de contraintes budgétaires pour les administrations), du cadre contractuel dans lequel nous évoluons et des fortes attentes de tout un chacun au travail, explique en quoi aujourd'hui *« le travail est toujours traversé par une dualité irréductible entre émancipation et aliénation, entre libération et oppression : il est un support essentiel de réalisation de soi et un facteur de contrainte, d'empêchement à vivre [...]. S'il est un motif de souffrance, [le travail] est aussi un lieu de plaisir. S'il est porteur d'aliénation, il est également un moyen de réalisation de soi-même. Il est fondateur de l'existence sociale, par les droits et la protection qu'il génère, et facteur d'insécurité puisque la perte d'emploi est un drame qui peut prendre la forme d'une “mort sociale”¹⁷. »*

Sans entrer dans un quelconque débat philosophique ou politique, il nous semble déjà que ces puissantes ambivalences « ne peuvent pas ne pas être » génératrices de certaines tensions et émotions plus ou moins conscientes avec lesquelles on

15 Wikipedia, *ibid*.

16 M. Legros, « Métro, boulot, bobo », dialogue entre François Chérèque, secrétaire général de la CFDT, et Toni Negri, philosophe italien, in *Philosophie Magazine*, février 2012.

17 V. de Gaulejac, *Le Travail, les raisons de la colère*, Paris, Éditions du Seuil, p. 38.

arrive à s'accorder pour les uns, causes d'une « certaine insatisfaction » pour d'autres, causes (même si ce ne sont pas les seules) de souffrances, parfois extrêmes, pour un certain nombre.

Ajouté à cela, une forme de pessimisme et de manque de confiance aboutit aujourd'hui à une véritable défiance au sein de la société française¹⁸.

Ces fortes ambivalences semblent justifier à elles seules l'urgence et l'indispensabilité d'une meilleure prise en compte des dimensions affectives, émotionnelles, sensibles, en un mot humaines, dans la sphère du travail.

Les principaux constats

De la prévention et du traitement de la souffrance psychologique au travail aux conditions d'épanouissement¹⁹ au travail

Depuis quelques années en France, le stress et le mal-être au travail sont devenus des sujets de préoccupations et de discussions de plus en plus importants qui ont initié l'identification et la sensibilisation aux enjeux de qualité de vie et de bien-être au travail.

Les années 2007, 2008 et 2009 ont été marquées en France par des situations extrêmes dans la sphère du travail : un nombre sans précédents de suicides sur les lieux de travail ont été ainsi observés dans des grandes entreprises comme Peugeot, France Telecom, Renault... Partout, le mal-être semble s'être accru. Pour Fabrice Fries, président de Publicis Consultants, « 2009 est l'année où le travail est devenu synonyme de stress et de souffrance, revenant à l'étymologie du mot travail – tripalium, instrument de torture²⁰ ».

Dans le même temps, alors que la classe politique et la sphère médiatique s'emparent de ce problème, le ministre du travail Xavier Darcos amène les partenaires sociaux à signer un accord national interprofessionnel sur le stress au travail le 2 juillet 2008, transposition de l'accord-cadre européen du 8 octobre 2004. Sur la base de cet accord, il exigera, le 9 octobre 2009, que toutes les

18 « Objectif confiance ! La défiance au cœur du pessimisme français. Deux économistes proposent dans un nouvel essai des pistes pour s'en sortir », *Le Nouvel Observateur*, 15 mars 2012, entretien de Sophie Fay avec Pierre Cahuc, professeur à l'École Polytechnique, et André Zylberberg, directeur de recherche au CNRS.

19 « Épanouissement : fait de s'épanouir, état de ce qui est épanoui », « S'épanouir : être, se sentir bien physiquement, affectivement, intellectuellement », « Épanoui : qui manifeste de la joie et de la sérénité », in *Dictionnaire Le Petit Larousse*, 1993.

20 F. Fries, « 2009 : l'année où le travail est devenu synonyme de stress et de souffrance », Association des anciens élèves de l'ENA, n° 397, décembre 2009.

grandes entreprises de plus de 1 000 salariés, soit 2 500 au total, ouvrent des négociations avant le 1^{er} février 2010 sur le stress au travail.

Les termes de « *stress* », « *risques psychosociaux* » et l'acronyme associé « *RPS* » entrent dans le langage courant du monde du travail. La prévention collective des risques psychosociaux s'inscrit dans la démarche globale de prévention des risques professionnels et en application de la directive-cadre européenne 89/391/CEE, la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur. L'article L. 4121-1 du Code du travail stipule ainsi : « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs*²¹. »

Cette période de la fin des années 2000 constitue en France une véritable prise de conscience des situations aiguës sinon extrêmes que vivent certains salariés au travail. Dans le même temps, il apparaît très vite à bon nombre d'acteurs que les premières actions et initiatives déjà envisagées au sein de certaines entreprises, qu'elles soient de première urgence ou préventives, si elles doivent se développer plus largement, ne doivent pas se limiter à la seule gestion du stress professionnel. Ainsi « naissent » à leur tour les concepts tels que la « qualité de vie au travail » (QVT) et le « bien-être au travail »...

Les rapporteurs auprès du Premier ministre des dix propositions sur le bien-être et l'efficacité au travail²² témoignent de cette prise de conscience forte : *« Investir dans la santé au travail est d'abord une obligation sur le plan humain : de plus, ce n'est pas une charge, c'est un atout pour la performance. Parce que social, santé, organisation et management sont indissociables, nous n'avons pas souhaité entrer dans le sujet sous l'angle du seul traitement de la souffrance : pour nous, l'amélioration de la santé psychologique au travail ne doit pas se limiter à la gestion du stress professionnel. Le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise. En France, la fierté du travail bien fait occupe une place importante. Le métier n'est pas qu'une source de rémunération : il est partie prenante de l'épanouissement personnel, de l'intégration et du lien social. Ce lien essentiel avec le travail place l'entreprise au cœur des solutions. »*

21 Source : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Que-dit-la-loi.html>

22 H. Lachmann, C. Larose, M. Penicaud et M. Molleux, *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, rapport au Premier ministre, février 2010, Paris, La Documentation française.

Un sentiment de satisfaction de sa situation professionnelle assez répandu, un épanouissement au quotidien moins évident

Des enquêtes récentes sur la qualité de vie au travail, le bien-être et la motivation des salariés révèlent qu'environ deux tiers des salariés interrogés sont « globalement²³ » ou « en général²⁴ » « satisfaits de leur situation professionnelle ». Ceci étant, et sans aucun pessimisme, au cas où nous aurions tendance à trop vite en conclure que « les Français sont heureux au travail », nous pouvons exprimer le même résultat en disant que, malgré tout, une personne sur trois en moyenne n'est globalement pas satisfaite de sa situation professionnelle.

L'enquête Ifop – Michael Page montre également que 80 % des salariés des entreprises de plus de 1 500 personnes sont fiers d'appartenir à l'entreprise dans laquelle ils travaillent principalement du fait de ses produits ou services, de sa notoriété et de son image.

En regard de ces sentiments généraux, le baromètre Ipsos – Edenred nous apporte des mesures plus précises par rapport au ressenti des salariés dans le vécu même de leur travail : si 33 % des salariés français se déclarent « souvent heureux » au travail, 38 % « souvent fiers » de leur travail et 35 % se disent « s'accomplir souvent » dans leur travail, ils sont respectivement 53, 48 et 45 % à se dire « de temps en temps » heureux au travail, fiers de leur travail et s'y accomplir. Ainsi, une personne sur deux en moyenne se déclare de temps en temps, heureuse au travail ou fière de son travail ou encore s'y accomplir. « De temps en temps... seulement » pourrait-on dire... Et une personne sur trois « souvent » donc, pour environ une personne sur huit « jamais ».

En complément, ce même baromètre révèle que deux personnes sur trois déclarent, en pensant à leur travail, que celui-ci n'est (globalement, en lui-même pourrait-on dire) ni une fierté, ni un plaisir (pour 28 % c'est une sécurité, pour 21 % une routine, pour 13 % une contrainte).

Il semble au vu de ces différents éléments chiffrés que l'expression « faute de mieux » caractérise bien la relation quotidienne des Français à leur travail, entre une vision globale de leur situation professionnelle et le ressenti plus concret et quotidien qu'ils en font. C'est ce que souligne sans doute encore davantage une troisième enquête à laquelle nous nous référons, celle de l'Observatoire de la vie au travail (OVAT) en France²⁵ : « *L'étude montre que la valeur travail en*

23 Enquête IFOP-Michael Page, journal *Le Monde* réalisée du 29 avril au 6 mai 2010 auprès d'un échantillon de 1 004 salariés d'entreprises de plus de 1 500 salariés.

24 Source : www.ipsos.fr/sites/default/files/.../barometre_ipsos_edenred_2012.pdf, échantillon de près de 4 000 salariés français, enquête online du 1^{er} au 17 février 2012.

25 Blog.ovat.fr/resultats/OVAT-2011.pdf, 4 422 salariés interrogés entre juin et juillet 2011.

France reste très forte, analyse Pierre Éric Sutter, président de M@rs-Lab et fondateur de cet Observatoire. Spontanément, les Français l'évoquent comme quelque chose qui résonne de manière positive. Le problème, c'est que ce capital d'enthousiasme ne concerne que le travail en valeur absolue. Lorsque vous interrogez les sondés sur leur propre travail, la tendance s'inverse pour céder la place à une insatisfaction clairement affichée. »

Ainsi constate-t-on également à l'échelle européenne que « les salariés français sont globalement plus insatisfaits de leur emploi qu'ailleurs en Europe, et comptent parmi les plus stressés au monde. Le constat semble d'autant plus paradoxal que le droit du travail français est très protecteur pour les salariés, d'une part et que, selon de nombreux indicateurs objectifs, les conditions de travail sont en apparence plus favorables, d'autre part²⁶. »

Qui plus est, ce rapport au travail, pour le moins contrasté, est sans aucun doute accentué par l'idée que se font les salariés de ce que leur employeur attend d'eux. Lorsqu'on les interroge sur ce point, les Français se démarquent nettement de leurs homologues internationaux²⁷. Pour les Français, l'entreprise attend avant tout productivité (57 %), qualité (52 %) et autonomie (36 %, record de tous les pays). « En d'autres termes, qu'ils travaillent vite, bien et seuls ! » ironise Pascale Portères, vice-présidente de BPI Group. Ils ne sont d'ailleurs que 26 % à estimer que l'on attend d'eux qu'ils aient l'esprit d'équipe (46 % au Royaume-Uni et aux États-Unis). Ce qui est une source de frustration puisqu'ils sont nombreux à afficher des « valeurs collectives » : 86 % sont satisfaits de leurs relations avec leurs collègues et 82 % aiment transmettre leurs compétences.

Les enjeux

Être reconnu, impliqué, considéré – s'exprimer et être écouté – mieux équilibrer vie privée et vie professionnelle

Telles sont les attentes exprimées à travers les enquêtes auxquelles nous nous sommes référés.

Le manque de reconnaissance et l'insuffisante prise en compte du désir d'implication des salariés seraient la principale cause de stress (pour 57 % des salariés) d'après l'enquête 2011 de l'OVAT²⁸.

26 E. Wasmer, *Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française*, Paris, Institut Montaigne, 2012.

27 Enquête de l'Observatoire du travail BPI Group – BVA – *L'Express*, mars 2012, réalisée par Internet du 30 janvier au 10 février 2012 auprès de 1 012 salariés en France, et auprès de 8 000 salariés de seize autres pays.

28 *Op. cit.*

L'enquête de l'Ifop-Michael Page – journal *Le Monde* de juin 2011²⁹, centrée sur les salariés des grandes entreprises (au-delà de 1500 salariés), confirme ce constat : un salarié sur deux, « seulement », estime que son travail est reconnu à sa juste valeur. Dans ce registre, quasiment autant estiment que leur rémunération n'est pas à la mesure de leurs compétences et leurs performances : 57 % estiment que leur implication personnelle n'est pas bien prise en compte. Concernant les pratiques managériales, un peu plus de 51 % des salariés ont le sentiment de ne pas être écoutés de l'encadrement et 32 % ont le sentiment que le management ne les respecte pas. Ce sentiment de considération régresse d'ailleurs proportionnellement à l'ancienneté acquise dans l'entreprise.

Enfin, quand il leur faut définir ce qui constituerait l'entreprise idéale³⁰, les salariés français considèrent indispensable que leur entreprise soit attentive aux conditions de travail (80 % des personnes interrogées), qu'elle soit attentive à la qualité du travail des salariés (76 %), qu'elle préserve un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle (74 %) et donne à chacun la possibilité de progresser quels que soient son origine ou son sexe (72 %). Christophe Bouruet, directeur de clientèle de BVA Opinion, précise en plus dans l'article de *L'Express* du 23 mars : « *Les Français sont les moins satisfaits sur trois critères clefs : la qualité de la communication interne, la possibilité de donner son opinion et l'écoute du management.* »

Une meilleure solidité des organisations, corollaire de l'épanouissement des hommes et des femmes qui les composent

« *C'est l'enthousiasme*³¹ *des personnes qui fait la force d'une entreprise* » : tel est le postulat de départ que la FNEP nous proposait pour démarrer notre étude et qui rejoint les propos de Louis Schweitzer cités précédemment. Et comme lui, nous pouvons dire que nous l'avons toujours su...

Et pourtant, les éléments de constat en France rappelés plus haut nous montrent qu'on a dû l'oublier à un moment, ou que la finalité des organisations a subrepticement glissé de l'humain à une rationalité systématique et omniprésente, à tel point que nous ne voyons ou ne considérons aujourd'hui comme réel que ce qui est mesurable³².

Nous pouvons considérer la solidité d'une organisation comme sa performance associée à la cohésion des personnes qui la composent. Ainsi avons-nous dit

29 *Op. cit.*

30 *Op. cit.*

31 « *En theos* » : avoir un dieu en soi.

32 Entretien du 19 juillet 2011 avec le philosophe Fabrice Midal.

que la performance d'une organisation est le corollaire du bien-être de ses employés, du plaisir qu'ils trouvent à leur travail et, encore mieux, de leur accomplissement. Nous pouvons ajouter que la cohésion d'une organisation est une des conséquences, elle, de l'esprit collectif, du sentiment d'appartenance à un groupe, de la fidélité de ses employés et de la solidarité qui règne parmi eux.

«Plaisir», «accomplissement», «sentiment d'appartenance», «solidarité», que d'aspects et de ressentis difficiles à mesurer, mais tellement humains...

Chapitre II

Les émotions au travail : un tabou ?

« L'absence d'émotions et de sentiments empêche d'être vraiment rationnel³³. »

Les émotions sont peu exprimées en France dans le cadre du travail

Selon Philippe d'Iribarne³⁴, directeur de recherche au CNRS, il y a clairement une pudeur française face à l'expression des émotions au travail.

En effet, *« les Français posent une limite rigide entre la sphère psychologique et intime et la sphère du travail »*. Selon lui, les événements entre collègues hors temps de travail sont limités en France, car vécus comme intrusifs, alors qu'ils sont légitimés aux États-Unis, en Asie ou dans les pays scandinaves... Les séminaires de cohésion basés sur l'émotionnel, fréquents aux États-Unis, sont perçus en France comme potentiellement manipulateurs. Dans le même ordre d'idées, les Français perçoivent l'introduction d'une dimension affective dans la relation hiérarchique comme suspicieuse, renvoyant à la « collaboration de classe ».

Les Français ont ainsi naturellement tendance à étouffer le champ des émotions au travail, pour porter un masque neutre et faire preuve d'une soi-disant équanimité. 51 % des salariés français considèrent qu'ils risquent d'être « mal vus » s'ils disent ce qu'ils pensent sur leur lieu de travail³⁵. Le mot d'ordre est donc d'être sérieux, discret et posé.

33 A. R. Damasio, *L'Erreur de Descartes*, Paris, Odile Jacob, 1995.

34 Entretien du 20 mai 2011.

35 Source : Enquête de l'Observatoire du travail BPI Group – BVA – *L'Express*, mars 2012, *op. cit.*

La « génération Y » ouvre le lieu de travail aux émotions

Selon Benjamin Chaminade³⁶, consultant qui a introduit en France le concept australien de « génération Y » – ou plutôt de « culture Y³⁷ » –, les comportements et les attentes face à l'entreprise sont en train de changer. En effet, les transformations de la société avec le nouvel environnement économique et écologique, l'évolution de l'éducation scolaire et parentale ainsi que l'introduction des nouvelles technologies web et mobiles, se répercutent sur la façon d'appréhender le travail. Selon lui, la nouvelle culture se caractérise par quatre tendances :

- l'individualisation : où la passion et l'action priment : *« Je ne veux pas être seulement un numéro, je veux qu'on sache qui je suis, je veux avoir une reconnaissance »* ;
- l'interconnexion : avec les réseaux sociaux, bien sûr, mais aussi avec l'introduction d'affectif dans les relations de travail : *« Je veux être apprécié, pas seulement sur ce que je donne, mais pour qui je suis »* ;
- l'immédiateté : avoir un travail ayant du sens, une rémunération équitable et un manager à l'écoute est un dû, tout de suite : *« Je suis impatient d'être pris au sérieux et de voir le résultat de mon action »* ;
- l'inventivité : envie d'innovation : *« Je veux que mes idées puissent être entendues, même si je suis jeune sur mon poste »*.

Cette nouvelle culture, souvent attribuée aux « jeunes » générations, ouvre le lieu de travail aux émotions.

Passer de « travaille bien » à *Enjoy* !

Au Canada, le mot *Enjoy* ! qui est l'équivalent de « fais-toi plaisir », n'est pas seulement adressé à une personne qui part en vacances ou qui assiste à une pièce de théâtre. *Enjoy* peut être adressé par un père à son fils chaque matin, au moment de le déposer à l'école. Quand en France, les parents ont tendance à dire « travaille bien » ou « ramène-nous de bons résultats ».

Entre *Enjoy* et « travaille bien », il y a une grande différence. Notre but n'est pas de comparer les deux termes, voire les deux attitudes (ou postures), de les évaluer ou de les opposer pour en adopter une au détriment de l'autre. Nous sommes conscients que chaque pays a sa culture, son histoire, sa spécificité, ses points forts, ses points faibles, sa situation économique, etc. Et le terme « travaille bien », en soi, incite la personne concernée à donner de son mieux pour mieux réussir sa vie et son futur. Mais *Enjoy* nous apparaît nécessaire aussi : pour apprendre à se faire plaisir, à oser ressentir et à faire partager ses

³⁶ Source : <http://www.generationy20.com/>

³⁷ Car ces transformations peuvent être transgénérationnelles.

émotions. Et nous sommes convaincus que *Enjoy!*, va *in fine* mener à «un travail bien fait» ou même «mieux fait» !

En Norvège, par exemple, les élèves à l'école ne sont pas notés avant l'âge de 12 ans et, en général, personne ne redouble sa classe³⁸. C'est l'esprit d'équipe qui règne. Tandis qu'en France, la compétition commence assez tôt, dès les premières classes à l'école. Elle accompagne les étudiants universitaires aussi. Car pour «réussir» sa vie et «garantir son futur», et pourquoi pas «faire partie de l'élite», il faut travailler dur, passer des concours, fréquenter les meilleures universités et les écoles supérieures prestigieuses pour pouvoir décrocher le «job». Naturellement, l'esprit «travaille bien» et ne s'arrêtera pas à ce stade... Durant sa carrière, un Français acceptera mal un échec professionnel, qui aura sûrement des répercussions sur sa vie personnelle. Un échec professionnel peut renvoyer symboliquement un salarié français à la catégorie des *losers*.

En outre, un Français qui prend plaisir à faire son travail a du mal à le montrer, par peur d'être mal jugé. Un salarié trop joyeux et souriant peut facilement être suspecté d'oisiveté, de manque de sérieux ou de prendre les choses trop à la légère.

Pourtant, *Enjoy!* n'est pas incompatible avec «*travaille bien*» : au contraire, il le favorise.

Les émotions : révélatrices d'un état de satisfaction ou d'insatisfaction

«*Seule l'absence d'émotivité est pathologique*³⁹. »

Les émotions, expression du lien de la personne avec son environnement

Étymologiquement, la racine du mot «*émotion*» est la même que dans motricité et mouvement. L'émotion est donc la manière dont la raison est agitée, mise en mouvement, devant telle ou telle situation, devant telle ou telle idée. C'est la perception des réponses de l'organisme aux situations qui déclenchent l'émotion. Elle est le signe d'une interprétation personnelle d'un événement intérieur ou extérieur à soi. Elle est tout à la fois quantitative et qualitative, et toujours mobilisation de l'esprit et du corps.

38 Ingrid Hernes, directrice de l'éducation, gouverneur du Comté de Troms en Norvège, 14 juin 2012.

39 G.-B. Soubiran et J.-C. Coste, *Psychomotricité et relaxation psychomotrice*, Rueil-Malmaison, Doin, 1975.

Ainsi, « les émotions sont aussi importantes pour nous orienter sur le plan psychique que les sensations le sont sur le plan physique. Elles nous montrent que nous sommes “atteints” par des événements. Leur intensité nous indique combien fortement et profondément nous sommes touchés. L'intensité de l'émotion est donc révélatrice de l'importance de ce que nous vivons⁴⁰ ».

Néanmoins, jusqu'au début du XIX^e siècle, la conception occidentale de l'être vivant et de ses relations au monde environnant exclut le corps et reste psychologique et métaphysique. Ce phénomène d'indifférence en dehors de ce qui est pur esprit et intellect semble remonter à la scission dualiste de Platon⁴¹, puis de Descartes. Durant des générations, les hommes ont mis un point d'honneur à lier apprentissage et éducation avec l'épreuve et la maîtrise de l'émotivité jusqu'à l'idéal de son anéantissement sous l'égide de la conscience devenue libre et autonome. Nous en retrouvons sans aucun doute aujourd'hui une représentation dans le fort clivage entre la vie professionnelle, qui pourrait être le lieu d'expression par nature de la raison, et la vie personnelle, qui serait le lieu propre d'expression de l'émotivité.

De fait, à ce puissant mouvement à l'égard de la raison et de la rationalisation du monde (Weber, 1993) va petit à petit s'opposer un intérêt des sciences et du monde du travail pour ce qui n'est pas raison. Pour ce qui est *a priori* hors d'elle chez la personne du travailleur : l'esprit, à l'image du corps, ressent lui aussi et agit. Il organise sa conduite à partir de centres d'intégration qui sont notamment affectifs.

Ainsi, pour Jean-François Chanlat, professeur en science des organisations à l'université Paris-Dauphine, ceci procède d'une raison bien précise : « *L'épuisement du modèle du gestionnaire rationnel et de son postulat de base : l'acteur rationnel*⁴². »

Les émotions au cœur des constructions humaines, sociales et économiques

Il y a un lien entre la construction des expériences et les émotions qui leur sont associées. Les métiers à hauts risques psychologiques illustrent bien cette conception. Pour bien agir, il faut placer les émotions au centre de la construction de l'expérience. C'est ainsi qu'Angelo Greco expose le postulat de sa thèse. Interviewé par lui, un sauveteur du peloton de gendarmerie de haute montagne de Chamonix la résume ainsi : « *Elles existent* [NDLR : les émotions]. *Il faut*

40 M. Larivey, *La Puissance des émotions, comment distinguer les vraies des fausses*, Paris, Éditions Pocket, coll. « Évolution », 2011.

41 « La République », livre IX.

42 J.-F. Chanlat, « Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle », *Travailler*, 2003/1, n° 9, p. 113-132.

*apprendre à vivre avec et les positionner. C'est parfois le bon moyen de prendre en compte le danger imminent. Elles ne doivent pas empêcher la raison et la lucidité de s'exprimer*⁴³. »

Ainsi, pour déployer un savoir-faire et un savoir être professionnels, il faut avoir acquis une expérience qui est en fait une confrontation perpétuelle entre ce que nous ressentons et ce que nous faisons.

Dans le même temps, tout processus de professionnalisation se fait dans un collectif de travail, où se partage et se sédimente « un arrière monde commun », fait d'une histoire vécue et d'une symbolique partagée propre au groupe, au bureau, au service, à l'entreprise. Ce lien entre émotion et action est donc aussi indissociable de la notion de mémoire qui est le lieu de confrontation entre les émotions vécues auparavant et celles que nous ressentons au présent.

Pour Angelo Greco, les émotions ont un rôle dans la construction de l'activité. Elles ont une influence sur le développement des personnes, de leurs conduites, de leur santé, de leurs performances et de leurs compétences individuelles et collectives.

Ainsi, il nous apparaît important de retenir ici que l'émotion est indissociable de notre raison, de nos capacités d'action, de perception, d'analyse, d'intégration et de socialisation. L'émotion est constitutive autant qu'expression de notre personne et de notre lien aux autres.

Les émotions, signes de mal-être ou de bien-être

Au plus près de notre expérience intérieure, « *les émotions ont pour fonction de nous dire notre degré de satisfaction ou d'insatisfaction et cela, de manière continue* »⁴⁴ nous dit Michelle Larivey. Comment pourrions-nous nous en passer, et comment pouvons-nous ne pas en tenir compte ? Mais peut-être la première étape consiste-t-elle à reconnaître nos émotions, à les laisser « s'exprimer » et à les accepter...

« *Pour marquer la satisfaction, nous disposons d'une variété de sentiments qui s'étendent du simple contentement à l'euphorie. Entre ces deux extrêmes, il s'en trouve un grand nombre parmi lesquels : le plaisir, la joie, le ravissement. Chacun d'entre eux traduit une expérience différente en nature et en intensité, mais tous sont indicateurs de satisfaction* »⁴⁵. » En général, ce type d'émotions est facilement reconnu, accepté voire même recherché. Pour autant elles ne sont pas toujours facilement exprimées, surtout, comme nous l'avons vu, dans le

43 A. Greco, « Le rôle des émotions dans la construction de l'expérience des sauveteurs de montagne », *Actualité de la recherche en éducation et en formation*, Strasbourg 2007.

44 M. Larivey, *op. cit.*

45 *Ibid.*

cadre du travail où dans certaines organisations il est même mal vu de les laisser transparaître.

« Pour marquer l'insatisfaction, il existe aussi une longue série d'émotions allant du simple mécontentement à la rage et à la douleur. Entre celles-ci se situent l'ennui, la tristesse, la déception, la mélancolie, la colère, etc. Chaque émotion de ce répertoire traduit aussi un vécu différent en nature et en intensité, mais elle exprime toujours l'insatisfaction⁴⁶. » Alors là, tout se complique. Entre l'injonction contemporaine du « droit au bonheur » (que dire, « du devoir au bonheur et à la bonne humeur ») et la crainte de « casser l'ambiance », nous sommes généralement beaucoup moins enclins à reconnaître ces émotions et surtout à les accepter, déjà en nous-mêmes, encore moins à les exprimer. Pour autant, là encore, la sphère professionnelle semble en miroir de la sphère privée, car si les effusions de joie et de satisfaction y risquent d'être mal vues, l'expression d'une certaine colère par exemple pourra dans certains cas être considérée comme un signe d'autorité ou d'une certaine affirmation de soi.

Là encore, même sur le registre de l'expression des émotions, la sphère professionnelle semble empreinte d'ambivalences que l'on peut avoir du mal à appréhender mais avec lesquelles il s'agit de s'adapter et de composer. Finalement, tout l'enjeu est en fait de cerner au plus vite la « culture » de l'entreprise ou du service dans lequel on vient d'arriver afin d'en adopter les codes, mêmes émotionnels pourrait-on dire. Mais le cas échéant, est-ce si facile et sain, sur le long terme, d'aller à l'encontre de notre tempérament et de notre manière de vivre avec nos émotions ?

Quoi qu'il en soit, force est de constater que : *« Nos émotions ne sont pas toujours faciles à vivre. Celles qui sont déplaisantes sont généralement considérées comme étant "négatives". Il n'existe pourtant pas d'émotions positives et négatives au sens de valables ou non. Toutes sont bonnes et utiles. L'important est d'avoir à leur égard une attitude qui permette de bien les décoder⁴⁷. »*

Cette précision apparaît ici fondamentale dans une époque où la « positive attitude » est de rigueur et où l'on évite finalement le plus possible le « rapport au négatif⁴⁸ ». Entre les jugements que nous allons porter sur nous-mêmes ou sur l'émotion ressentie, et la crainte de la réprobation si nous la laissons s'exprimer, l'identification claire d'une émotion déplaisante n'est pas ou plus forcément dans nos habitudes. C'est pourtant elle qui nous renseigne le mieux sur les premiers signes d'une situation qui nous contrarie, qui nous perturbe, nous empêche d'avancer sereinement dans notre travail, et dans laquelle il ne sera pas sain de demeurer sur le long terme.

46 Ibid.

47 Ibid.

48 Entretien avec Fabrice Midal, *op. cit.*

Des leviers en rapport direct avec l'humain et ses émotions

*« Nous ne pouvons penser sans l'intellect.
Nous ne pouvons savoir sans expérience émotionnelle⁴⁹. »*

Le sens que l'on trouve dans son travail, l'intégration dans une équipe et dans un environnement de travail intéressent la personne tout entière. C'est dans son rapport avec l'entourage que le salarié se réalise et établit sa confiance en lui.

Or, aujourd'hui, le monde du travail voit le salarié de façon toujours plus morcelée⁵⁰, anonyme, dans une fonction spécialisée, avec des relations insatisfaisantes. Ainsi, le problème qui se pose aujourd'hui est bien celui de redonner à l'individu au travail des expériences dans lesquelles il se reconnaisse et soit reconnu pour sa personne entière.

Nous l'avons vu, les émotions sont l'expression du lien de la personne avec son environnement. Ainsi souhaitons-nous poser dans le contexte socioprofessionnel actuel en France le champ des émotions comme une des clés pour (mieux) comprendre la personne au travail. Car on ne peut séparer l'action et la motivation de son contenu émotionnel.

Partant bien de la situation concrète où nous nous trouvons aujourd'hui dans beaucoup de grandes entreprises et administrations en France, nous souhaitons avant tout, par notre étude et nos propositions, sensibiliser et inciter à passer à l'action. Ceci pour l'instauration d'un terrain favorable à la prise en compte des émotions (à leur écoute, à leur expression) comme catalyseur de davantage de satisfaction, de mieux-être ou d'épanouissement des salariés dans leur travail.

De plus, les émotions étant indicatrices d'un état de satisfaction ou d'insatisfaction, elles peuvent être appréhendées comme tel par chacun de nous, intérieurement. En même temps, si nous y sommes suffisamment attentifs, chacun d'entre nous peut également appréhender les émotions de l'autre/des autres à travers ce qu'ils en expriment. Nous le faisons naturellement quoi qu'il arrive, de manière plus ou moins consciente, plus ou moins maîtrisée, le plus souvent malgré nous et malgré l'autre...

Nous proposons ainsi, concrètement, différents leviers, qui sont autant de moyens permettant à chaque acteur de l'entreprise⁵¹ d'agir au quotidien de manière à instaurer une situation de travail satisfaisante pour les personnes impliquées.

49 S.J. Beck, *Reflexes to Intelligence: A Reader in Clinical Psychology*, 1959.

50 NB : dans le sens où le salarié est vu comme un agent de production dont on attend que seul l'intellect s'exprime et non les émotions. En cela la vision que l'on a de l'individu n'est plus globale mais partielle et donc morcelée.

51 Dirigeants, managers et collaborateurs.

Ces leviers peuvent être autant d'attitudes, de postures, de valeurs qui orientent nos actions et nos motivations mêmes à agir. Ce sont finalement les cent trente entretiens que nous avons menés à travers le Canada, la République tchèque, le Danemark, l'Italie, l'Inde et la France, les personnes que nous y avons rencontrées et ce dont elles nous ont témoigné, qui nous ont conduits à identifier plus précisément les leviers qui répondent selon nous le mieux aux enjeux de notre démarche.

Nous avons ainsi identifié les six leviers suivants, avec autant de points d'appui :

- **La liberté** : qui s'octroie : les dirigeants, les managers, par leur posture et l'organisation du travail, donnent, autorisent, ou permettent la liberté de chacun. Et qui s'exerce : à chacun d'assumer et utiliser la liberté qui lui est octroyée.
- **La sagesse** : qui permet de nourrir le besoin de sens des salariés (en tant que manager), de respecter la dimension humaine de l'organisation, de faire confiance en la nature humaine et de chercher l'action juste.
- **La bienveillance** : qui donne de la reconnaissance, prend soin de la santé physique et psychique des personnes dans l'organisation, développe l'attention, la compréhension et le souci des autres, et crée un environnement favorable à l'humain.
- **L'authenticité** : qui développe la confiance par la transparence, permet de concevoir les émotions comme un atout, source d'engagement, de vérité, quelle que soit sa position dans l'organisation.
- **Le dialogue** : qui permet de responsabiliser les collaborateurs, de recréer des liens pour susciter l'engagement collectif, de développer l'écoute et la parole, qui amène à penser l'impact de ses émotions sur les autres.
- **L'accomplissement** : qui permet de redonner de la fierté, de promouvoir le plaisir dans le travail, de favoriser le développement personnel.

Nous proposons ainsi de mettre en œuvre différentes actions concrètes, véritables supports ou points d'appui de chacun de ces six leviers, favorisant la reconnaissance et la prise en compte des émotions dans la sphère professionnelle, et ce pour les besoins et enjeux que nous avons décrits.

Car à chacun de ces leviers correspondent des ressentis et des émotions qui peuvent être considérés comme autant de signaux intérieurs permettant une prise de conscience d'un état d'être. Afin que notre démarche soit la plus concrète et pertinente possible, nous nous sommes nous-mêmes mis en situation par rapport à chacun de ces six leviers. Nous avons ainsi identifié ce que nous pouvions ressentir lorsque par exemple, le dialogue est favorisé dans une équipe ou une entreprise, ou ne l'est pas, et avons procédé de même pour les cinq autres leviers. Le résultat en est présenté dans le tableau page suivante.

Étant ici au cœur de notre étude, nous invitons le lecteur à prendre quelques minutes pour procéder à ce même exercice et compléter/amender pour lui-même ce tableau. Il s'agit tout simplement de se remémorer une situation de travail que l'on a vécue et où l'un de ces leviers était manifeste ou totalement absent et juste regarder à l'intérieur de soi ce que cela déclenche. Cet exercice donne

selon nous son véritable sens à ce que nous proposons et permet, à l'abri de l'agitation et de l'accaparement du quotidien au travail, une prise de conscience ou une re-connaissance du vécu intérieur de tout un chacun : nos collègues, nos collaborateurs, nos responsables, nos cadres dirigeants et bien évidemment et avant tout... nous-mêmes !

Tableau : les six leviers

Levier «situation de» ou «manifestation de»	Émotions/sentiments/«ressentis émotionnels» éprouvés lorsque le «levier» est mis en œuvre à bon escient Émotions révélatrices d'un état de mieux-être, voire potentiellement d'un réel bien-être		Émotions/sentiments/«ressentis émotionnels» éprouvés lorsque le «levier» n'est pas mis en œuvre ou à mauvais escient. Émotions révélatrices d'un état de malaise, voire potentiellement de mal-être ou de réelle souffrance		
Liberté	Joie Plénitude Curiosité	Surprise Plein d'énergie ...	Peur Angoisse Désespoir		
Sagesse	Confiance Sécurité Sérénité	Mobilisé Motivé ...	Rancœur Doute Tristesse	Démotivation Frustration Colère	Aigreur ...
Bienveillance	Joie Gratitude Paix	Affection Compassion Ravissement	Peur Rancœur Désespoir	Solitude Haine Abandon	Inquiétude Chagrin ...
Authenticité	Paix Affection Amour	Gratitude ...	Colère Peur Rancœur	Ingratitudes Dépôt Méfiance	
Dialogue	Paix Amour/affection Curiosité	Surprise ...	Colère Rancœur Solitude	Abandon Angoisse Frustration	
Accomplissement	Joie Passion Plénitude	Curiosité Ivresse ...	Lassitude Ennui Tristesse	Mélancolie Désenchantement (désabusé) ...	
<i>Sur le moment ou à court terme, ces ressentis/émotions peuvent être considérés comme autant de signaux intérieurs et propres à chaque individu permettant une prise de conscience. Sur un plus long terme, ils peuvent être considérés davantage comme les symptômes d'un état personnel intérieur lié à une situation qui perdure</i>					

Ces leviers sont de différentes natures : la **liberté** un état/un statut/une sensation ; la **sagesse** un état/une attitude ; la **bienveillance** une posture/une attitude ; l'**authenticité** une attitude/un état ; le **dialogue** une posture/une attitude ; l'**accomplissement** une finalité, un aboutissement.

Dans le chapitre III, chacun des six leviers se décline en différentes actions qui concrétisent et favorisent sa mise en œuvre au sein d'une organisation.

Ces six leviers peuvent donc être mis en œuvre, d'une part en tant que tels par tout un chacun, à l'échelle de la personne humaine, et d'autre part, de par les actions qui leur sont associées, à l'échelle d'une entreprise ou d'une administration. Ainsi espérons-nous contribuer, ne serait-ce que modestement, à la réhumanisation de nos organisations.

Chapitre III

Six leviers d'action

La liberté

La liberté s'octroie, se donne ou est donnée : les dirigeants, les managers, par leur posture et l'organisation du travail qu'ils mettent en place, doivent donner/autoriser/ permettre la liberté de chacun. En même temps, la liberté s'exerce, se prend, s'assume : à chacun d'exercer, d'utiliser, d'assumer la liberté qui lui est octroyée.

Laisser sa place à la gratuité et reconnaître que les espaces de liberté dans les processus permettent la performance

«Lorsqu'il n'y a plus de place pour la gratuité, pour la gratitude, pour l'inutilité, il n'y a plus de place pour l'humanité» nous dit le philosophe Fabrice Midal⁵². C'est donc avant tout le respect de l'être humain, sa reconnaissance en tant que tel qui doit nous conduire à accepter et donner la place à la gratuité dans les organisations. La gratuité, c'est-à-dire l'inutilité. L'organisation, c'est-à-dire les process, les méthodes de travail, la manière qu'ont les hommes de travailler ensemble ou tout le moins en relation les uns avec les autres.

Cet aspect de gratuité et d'inutilité peut surprendre dans un monde où toute action n'est vue qu'en tant qu'elle produit des effets mesurables, sinon aujourd'hui, des effets monétaires ou financiers ! N'avons-nous pas tendance en effet à ne considérer comme réel et donc digne d'intérêt uniquement ce qui est mesurable, voire ce qui est économiquement rentable ou profitable financièrement ? Il s'agit alors selon nous de réapprendre à voir ce qui ne se mesure pas.

Les philosophes grecs avaient deux définitions pour l'action. «Poiesis», l'action qui fait être quelque chose (ex. : l'action du menuisier fait être la table) et la «praxis», l'action qui n'a d'autre fin qu'elle-même (ex. : la musique, la poésie, l'art en général)⁵³. Aucune référence ici à une quelconque mesure des effets

52 Entretien du 19 juillet 2011.

53 *Ibid.*

attendus d'une action... Un bon pianiste se reconnaît, il ne se mesure pas⁵⁴. Et on peut dire qu'un bon menuisier se reconnaît par le fait que le meuble qu'il aura réalisé, par sa manière de le faire, sera considéré « bien fait » ou « mieux fait » que par un autre de ses pairs.

Nous rejoignons ici les propos de Yves Clot, titulaire de la chaire de psychologie du travail du Conservatoire national des arts et métiers, selon qui « *il existe un écart grandissant entre la conception du "travail bien fait" du salarié et les mesures de performance imposées par l'entreprise* »⁵⁵. Cela n'a rien d'anodin car, toujours selon Yves Clot, cette situation conduit à de plus en plus de mal-être au travail et met certaines personnes en « risque psychosocial ». De fait, « *respecter le travail bien fait est la meilleure des préventions contre le stress, car il n'y a pas de "bien-être" sans respect du "bien faire"* »⁵⁶.

Ainsi, nous l'avons vu, l'impasse dans laquelle le monde du travail semble se trouver aujourd'hui n'est-elle pas de croire en la rationalité comme unique cause de performance ? Alors que tout au quotidien, dans chaque entreprise, montre qu'elle n'en n'est pas la preuve, en tout cas pas la seule... Car à bien y regarder, dans la mise en œuvre des procédures et autres principes ou méthodologies érigés aujourd'hui en dogmes, c'est bien la capacité d'interprétation, d'adaptation, d'intuition et d'improvisation de l'humain qui permet que tout cela fonctionne. À tel point que nous pouvons dire que ce sont finalement les espaces de liberté laissés dans les processus qui permettent la performance, c'est-à-dire que tout cela « arrive à fonctionner ». Ainsi cite-t-on souvent l'exemple d'un constructeur automobile ayant mené dans les années 1980 un test « grandeur nature » en demandant à ses techniciens de suivre à la lettre, sans aucune initiative, les procédures établies pour faire fonctionner une chaîne de montage... L'usine s'est arrêtée au bout de quelques heures.

Reconnaître que les espaces de liberté dans les processus permettent la performance revient à se rappeler que les procédures sont nécessaires en tant que telles (pour l'organisation du travail, pour la sécurité, pour une homogénéité des produits fabriqués ou des services rendus, etc.), mais qu'elles ne sont en aucun cas suffisantes. Elles constituent bien un moyen, en aucun cas une fin.

Ainsi, octroyer de la gratuité dans les organisations et les process relève à la fois de leur nature même (en tant que moyen), du respect fondamental de la liberté humaine et du bien-être, voire de l'accomplissement du salarié dans son travail. Car chacun a, en effet, à cœur de bien faire son travail, « à sa manière » pourrait-on dire, ou encore « en y mettant du sien ». Nous faisons ici le lien entre ces notions de gratuité et d'octroi de liberté et la possibilité d'accomplissement du salarié.

54 *Ibid.*

55 Source : « Les entreprises ne valorisent pas assez le travail bien fait », Capital, fr, 15 mars 2011.

56 *Ibid.*

À ce titre, nous pouvons citer à nouveau le philosophe Fabrice Midal : « *L'être humain n'est heureux que quand il a un défi qu'il peut accomplir. Quand il n'y arrive pas, il est malheureux, quand il n'en n'a pas, il s'ennuie. Et pour pouvoir relever un défi, il faut qu'il y ait une marge de manœuvre où la personne puisse manifester une "excellence". L'excellence étant entendue ici par le fait que, de la manière avec laquelle vous faites quelque chose, vous le faites bien sinon mieux que les autres*⁵⁷. »

Octroyer plus de marges de manœuvre et diminuer les contrôles *a priori*

En termes concrets dans l'organisation du travail et son management, nous proposons d'octroyer davantage de marges de manœuvre. Ceci afin de donner plus de liberté à chaque collaborateur pour qu'il puisse encore mieux manifester ses compétences dans l'exercice de son métier, c'est-à-dire dans la conception et la réalisation des tâches qui lui sont confiées.

Cela implique concrètement de prévoir des « temps de respiration⁵⁸ » dans le travail et dans les process pour permettre à chaque salarié d'exercer son autonomie et son libre arbitre. Cette autonomie accrue devra ainsi nécessairement et par définition s'accompagner d'une diminution des contrôles *a priori*. Ces marges de manœuvre et ces temps de respiration dans le travail supposent en effet la confiance des managers envers les collaborateurs.

Le propos n'est pas ici d'idéaliser la nature humaine et de nier la possibilité d'une erreur. Il est clair que la confiance n'exclut pas le contrôle, mais celui-ci ne peut-il pas se faire davantage *a posteriori*, c'est-à-dire de façon plus naturelle au vu des résultats obtenus ? Ainsi, nous déclaraient les dirigeants de l'entreprise indienne Future Group à Mumbai : « *Mettre des systèmes de contrôle a priori revient à faire souffrir (sic) 85 % des employés pour lutter contre 15 % de fraudeurs*⁵⁹. »

De plus, les process, règles ou autres méthodologies doivent être conçus avec les salariés qui connaissent le travail pour leur permettre de « bien le faire » :

– d'une part, « *les process doivent être les "serviteurs" des personnes au travail et non les "maîtres"*⁶⁰ », toujours d'après les dirigeants de Future Group ;

57 Entretien du 19 juillet 2011.

58 Pour reprendre le terme employé par Yves Clot – *op. cit.* – au colloque des radios de Radio France « Quel travail voulons-nous ? La grande enquête », le 23 janvier 2012 à Paris, lors du débat « Quel temps pour le travail ? » : « *Le temps libre/la respiration est nécessaire dans le travail pour penser, discuter, débattre, pour réfléchir, parler, contester. Ces temps ont été externalisés à l'extérieur du travail à l'occasion des 35 heures* ».

59 Entretien du 6 décembre 2011 avec Sanjay Jog, chef du personnel.

60 *Ibid.*

– d'autre part, Pia Mulvad Reksten, conseillère au Département économie et marché du travail de la confédération syndicale danoise⁶¹ déclare : « *Les chefs/ les directeurs ne sont pas les sachants. Les gens qui savent, les experts, sont sur le terrain.* »

Le mot-clé ici est donc bien « confiance », dans tous les sens du terme : confiance en la responsabilité de chacun, en tant qu'individu responsable vis-à-vis de l'entreprise ou l'administration qui l'emploie ; confiance dans les compétences et savoir-faire des « gens du terrain » ou les « gens de métier ».

L'octroi de davantage d'autonomie et la réduction des contrôles *a priori* doivent être accompagnés par les pratiques managériales et à travers la structure même de l'organisation :

- déléguer les responsabilités et les projets ;
- encourager le dialogue, notamment l'expression des désaccords et des questionnements de la part des collaborateurs.

Ce dernier point est important, car tant l'autonomie des salariés que l'allègement des contrôles *a priori* demandent que tout un chacun sache bien « où nous allons ». Ce « nous » s'identifie autant que de besoin au service d'appartenance ou à l'entreprise ou l'administration dans son ensemble. On se référera ainsi sur ce sujet dans les leviers traitant de la sagesse et du dialogue.

Plusieurs entreprises rencontrées nous ont livré des témoignages particulièrement intéressants de ces modes de fonctionnement et d'appréhension du travail basé sur la délégation et le dialogue comme préalable et soutien à l'autonomie de chacun :

- Le Centre des jeunes dirigeants francophones à Prague⁶² : « *Donner à chacun la responsabilité d'un projet, une expertise à laquelle il soit identifié par tous. Les projets ne sont pas toujours définis par la Direction, mais doivent remonter de propositions de la base.* »

- BNP Paribas à Copenhague⁶³ : « *Le management consiste ici avant tout à informer et demander leur avis aux collaborateurs, puis le responsable décide (et les collaborateurs le comprennent). Il y a globalement moins de managers, d'où davantage de confiance et de délégation envers chaque salarié. L'expression d'un désaccord s'effectue avant tout sur le factuel, pas ou très peu sur le registre émotionnel. Ceci parce qu'il y a à la fois un environnement de confiance et que les cadres sont matures pour entendre et accepter la contradiction et le désaccord (ils le prennent beaucoup moins sur le registre personnel).* »

61 Entretien du 17 octobre 2011.

62 Entretien du 7 octobre 2011 avec MM. Pescenda et Bordier.

63 Entretien du 20 octobre 2011 avec Pascal Hawath, directeur général BNP Paribas à Copenhague, Danemark.

● Schneider Electric à Ballerup⁶⁴ : « *L'important quand on est manager, c'est d'abord d'impliquer très en amont les collaborateurs avant de prendre une décision. La contribution du manager au bien-être de ses collaborateurs, c'est avant tout sa capacité à écouter leurs demandes. Ici, les collaborateurs sont très peu contrôlés, avec en même temps une forte contrepartie : les résultats attendus. Si on n'obtient pas les résultats, la sanction vient très vite et de manière très forte. L'approche est très pragmatique, on ne perd pas son temps dans le contrôle a priori, dans les reportings.* »

Accepter et assumer la non-perfection et le droit à l'erreur

Nous l'avons vu, la délégation/l'octroi de plus d'autonomie implique pour le manager ou les supérieurs une confiance accrue, c'est-à-dire, en fait, d'accepter un risque.

« *Laisser la place à l'initiative ? Une seule règle : "quel est le risque ?"* » nous dit ainsi Bernard Tabary, directeur à l'international à la direction générale de Kéolis⁶⁵. Laisser la place à l'initiative, c'est en effet accepter la non-perfection relative, au sens où le travail ne sera pas forcément effectué comme on aurait pensé le faire soi-même.

Cette non-perfection⁶⁶ renvoie inmanquablement à la notion d'erreur et du « droit à l'erreur », c'est-à-dire non seulement à l'acceptation de l'erreur en tant que telle, mais également à la reconnaissance que l'erreur fait partie de la vie de l'entreprise, de la vie de la société, de la vie de chacun, tout simplement... L'erreur est ainsi intrinsèque et indissociable du processus d'apprentissage, de progrès et de développement, tant des individus que des organisations ou des sociétés.

À ce titre, chacun d'entre nous mesure la difficulté que nous avons, dans notre culture à la fois cartésienne et judéo-chrétienne, à différencier l'erreur de la faute. « *L'erreur est humaine* » nous dit pourtant l'adage... Et nous le savons bien, au fond de nous. Ainsi, de par notre vécu et nos expériences, ne sommes-nous pas en mesure de conserver à l'esprit que « *l'erreur potentielle est présente*

64 Entretien du 21 octobre 2011 avec Jacky Puiroux, VP Cable Management System Line of Business, Schneider Electric, Ballerup, Danemark.

65 Entretien du 9 septembre 2011.

66 Nous ne traiterons pas ici d'un autre aspect de la non-perfection que constituent les imprévus dans l'activité de l'organisation, ses process, ses méthodes mis en œuvre ainsi que les résultats attendus, et qui impacte directement le travail de chaque salarié, indépendamment de sa responsabilité. Nous citons à ce titre Christophe Dejours : « *La qualité totale n'existe pas car ce qui caractérise le travail, c'est précisément qu'il y a toujours des imprévus, des incidents liés aux outils ou l'activité elle-même – un client qui se dérobe, une urgence qui requiert d'improviser, une surcharge de travail qui fait qu'on ne peut pas respecter les consignes* ». D'après Isabelle Bourboulon, *Le Livre noir du management*, Paris, Bayard, octobre 2011, p. 58-59.

dans toutes les étapes qui mènent à la décision », que « l'erreur est différente de la faute en tant qu'elle constitue un des corollaires de la perception et de l'intuition » et, qu'au final, « le problème ainsi n'est pas de ne pas faire d'erreurs mais de les résoudre⁶⁷ ».

Il nous semble important de rechercher ici une cohérence, dans la vie de l'organisation, entre la manière de dialoguer au sein du collectif et l'appréhension constructive de la non-perfection et du droit à l'erreur. Ceci pour apporter autant de garanties au collaborateur sur les objectifs qui lui sont fixés, qu'à la structure sur les résultats qu'elle attend. Ce dialogue préalable à la prise de décision et au passage à l'action permettra de limiter le plus possible les risques pour les deux parties.

On peut noter en ce sens que la confiance accordée aux salariés, tant à travers l'incomparable connaissance qu'ils ont de leur travail qu'à travers les marges de manœuvre octroyées et l'encouragement à la prise d'initiative qui en découle, doit procéder d'une coresponsabilité des cadres dirigeants, des managers et des collaborateurs. Car comme le mentionne le philosophe Yves Schwartz : *« Lorsque'on vous laisse sans prescription précise, qu'on ne vous juge plus qu'aux résultats, comment expliquer à vos pairs un échec éventuel ? Comment argumenter sur le caractère irréaliste de tel ou tel objectif⁶⁸ ? »*

Cette coresponsabilité renvoie en effet :

- Les cadres dirigeants et les managers à leur posture et à leur volonté pour :
 - octroyer des espaces de liberté et des marges de manœuvre ;
 - donner une direction (cf. « Donner une direction aux salariés ») ;
 - instaurer la confiance (cf. « Développer la confiance par la transparence et la vérité ») ;
 - permettre le dialogue (cf. « Le dialogue »).
- Chaque collaborateur à l'exercice de la liberté qui lui est octroyée dans les « espaces de respiration ». Ceux-ci constituent, entre autres, des espaces de dialogue où chacun est en mesure de s'exprimer, de clarifier et faire préciser ce que la structure attend de lui. Encore faut-il ici oser s'exprimer, ou encore plus fondamentalement, oser la liberté...

67 P.-E. Sutter, président de m@rs-lab et C. Aubry, commandant de bord, déjeuner de la performance sociale, « Y a-t-il un pilote dans l'organisation ? Facteur humain et risques psychosociaux », 16 juin 2011, Paris.

68 Entretien au journal *L'Humanité* du 22 mai 2009, cité dans *Quel travail voulons-nous ?*, Éditions des Arènes/Radio France, 2012.

Oser la liberté

S'autoriser la liberté/s'émanciper

Le premier volet de cette partie concernait avant tout la liberté octroyée à l'individu en tant qu'il est un être humain, donc digne de respect, et le demeure à l'intérieur de l'entreprise. Ce second volet se rapporte à l'autre facette qui caractérise notre humanité : la responsabilité. « Je pense, je suis doué de conscience, donc je suis... responsable », pourrait-on dire pour paraphraser Descartes. Également, nous dit Rousseau : « *Renoncer à sa liberté c'est renoncer à sa qualité d'homme, aux droits de l'humanité, même à ses devoirs. [...] Et c'est ôter toute moralité à ses actions que d'ôter toute liberté à sa volonté*⁶⁹. »

La liberté s'exerce donc avant tout par rapport à soi-même, c'est-à-dire, déjà, à l'exercice même de sa liberté intérieure : « s'autoriser à », « franchir des représentations ou barrières personnelles », « se risquer à ». Encore faut-il mieux connaître nos représentations et barrières personnelles qui sont autant de freins et d'obstacles plus ou moins inconscients à notre volonté d'agir, de faire ou de dire, voire, avant cela, à notre volonté de penser et d'envisager. Nous aborderons plus précisément cet aspect dans le levier « Authenticité » *infra*.

Mieux se connaître, c'est aussi mieux connaître ce qui nous anime, ce qui nous fait plaisir, les situations dans lesquelles nous avons plaisir à travailler, où nous nous sentons motivés ou plein d'entrain. Cela nous permet de mieux cerner le type de travail qui correspond à notre profil et d'orienter notre parcours en ce sens. S'émanciper, c'est aussi prendre en charge notre parcours de vie professionnelle et essayer pour le moins d'identifier un métier qui nous correspond mieux, dans lequel nous trouvons plus de sens, et pourquoi pas intégrer une entreprise dont les valeurs correspondent davantage aux nôtres.

Au-delà d'une meilleure connaissance de soi, il s'agit aussi, à tous les niveaux de l'entreprise, lorsque c'est nécessaire, d'oser s'affranchir des règles, des conventions, des consignes, des directives ou des procédures édictées. « Lorsque c'est nécessaire »... pour nous-mêmes, pour nos collègues, pour les êtres humains impliqués dans et par l'organisation, lorsque la sécurité, la santé, l'intégrité, ou encore l'équilibre physique et moral des individus sont engagés.

Le travail étant en effet, par nature, « *un lieu de tensions contradictoires*⁷⁰ », n'est-il pas important, pour chacun et avant tout, de mieux se rendre compte des différentes conditions et situations dans lesquelles il peut se trouver. Car « *le travail apparaît à la fois comme un moyen [et] une finalité, un lieu d'aliénation [et] d'émancipation, un facteur d'épanouissement [et] d'anxiété, un vecteur*

69 J.-J. Rousseau, *Du contrat social ou principes du droit politique*, 1762.

70 V. de Gaulejac, *op. cit.*

*de subjectivation [et] d'instrumentalisation*⁷¹ ». À bien y regarder, le vécu et l'éprouvé de notre situation au travail, porteuse de ces ambivalences au jour le jour, apparaît pour le moins comme « un parcours du combattant » émotionnel...

Ainsi, sauf à « changer le système », et sans aucun doute en premier lieu la nature même du contrat de travail qui établit un lien de subordination du salarié à l'employeur (ce qui n'est pas notre propos ici), ne pouvons-nous pas déjà mieux prendre conscience des situations que nous vivons et de ce que nous éprouvons vraiment au quotidien ? Même si (ou parce que) tous les tenants et les aboutissants des situations au travail sont souvent complexes et difficiles à appréhender, nous fier davantage à notre ressenti est déjà le point de départ d'une prise de conscience et (donc) d'une prise de distance et d'un premier apaisement intérieur.

Ainsi, le concept de *self-management*, théorisé par Sverre Raffinsoe, professeur à la Copenhagen Business School⁷², met lui aussi l'accent sur l'injonction contradictoire de l'homme au travail : celui-ci doit continuer d'obéir à sa hiérarchie mais les valeurs dominantes lui commandent d'être autonome, créatif, maître de son destin. Le *self-management* consiste à être pleinement conscient de ce dilemme et à le transcender dans une dynamique quotidienne.

Sur un autre plan, Angelo Soares, professeur à l'université du Québec à Montréal (Département organisation et Ressources humaines), nous dit qu'« *aujourd'hui, dans une entreprise, le plus souvent, quand un conflit éclate, ce n'est pas au départ un conflit interpersonnel, c'est un conflit organisationnel* »⁷³. En effet, qui n'a pas déjà été témoin ou n'a pas vécu lui-même une situation antagoniste entre deux collègues ? Se reprochant mutuellement soit de vouloir se prendre leurs prérogatives, soit de travailler sur le même sujet mais pas dans la même optique ? Et voir la situation immédiatement se porter sur le niveau personnel alors que ces deux personnes ne sont, bien souvent sans s'en rendre compte, que les porteurs de consignes ou d'objectifs communs ou contradictoires de leurs directions ou supérieurs respectifs... C'est sans aucun doute pour éviter ou tout le moins assainir le plus possible ce genre de situation que la société SYNAPSE, au Canada, réalise avant tout l'évaluation de l'organisation et beaucoup moins celle des personnes⁷⁴.

Et c'est de ce type de situations dont il est important d'être conscient et avec lesquelles il s'agit aussi de prendre une certaine distance.

⁷¹ *Ibid.*

⁷² Entretien du 17 octobre 2011.

⁷³ Entretien du 12 septembre 2011.

⁷⁴ Entretien du 13 septembre 2011 avec André Dostic, vice-président exécutif.

S'affranchir de l'usage abusif et compulsif de la messagerie électronique

Un exemple très actuel porteur de fortes contradictions au travail, et donc de surcroît de tensions et de stress, concerne certaines nouvelles technologies de l'information. Il n'est aujourd'hui que peu de managers ou cadres supérieurs qui ne se disent pas submergés d'e-mails, au point de n'en lire qu'une partie, charge à eux d'assumer le risque de passer à côté d'une information qu'ils ne doivent pas manquer et de porter la tension intérieure de peur que cela se produise vraiment...

Pris entre la crainte de ne pas informer toutes les personnes qu'il faut, l'obligation, bien souvent fantasmée, de devoir répondre le plus vite possible, la crainte d'oublier de répondre plus tard, ou encore une réaction épidermique à un message qui les contrarie, les salariés de beaucoup d'entreprises s'inondent littéralement et mutuellement de messages électroniques. Ceci, évidemment, au détriment à la fois de leur équilibre psychique, de la clarté et de la qualité du dialogue interpersonnel et de l'efficacité individuelle et collective.

L'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises nous apprend ainsi que 38% des utilisateurs de la messagerie électronique au travail reçoivent plus de cent messages par jours (!) et 70% des managers déclarent souffrir de surcharge informationnelle. Sachant qu'il nous faut 64 secondes en moyenne pour reprendre le fil de notre pensée lorsque nous sommes interrompus par l'arrivée d'un message⁷⁵.

Média symbole de l'individualisation de la société en même temps que de sa mondialisation, de la course effrénée à l'immédiateté de l'information, l'usage de cet outil porte aujourd'hui en lui la déraison de notre temps qu'est la quête de toujours plus de performance :

- si l'usage de la messagerie électronique améliore les temps de réponse et les délais de prise de certaines décisions, il augmente les interruptions de travail, implique de la perte de temps, génère le sentiment d'urgence et diminue la rapidité dans la négociation ;
- s'il augmente la circulation des documents et de l'information, il en provoque la surcharge et l'accumulation, entraîne des difficultés à les traiter, génère de l'incompréhension et des problèmes d'interprétation, et détériore les relations entre les individus ;
- s'il améliore la fréquence de communication et augmente l'accès à l'individu, il favorise le sentiment d'isolement, déclenche du stress et de la pression,

⁷⁵ Guide *Du bon usage de la messagerie électronique dans un cadre professionnel*, Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), octobre 2011.

exacerbe les émotions, génère de l'agressivité et déclenche des conflits ou en favorise l'escalade⁷⁶.

Roland Jouvent, professeur de psychiatrie à l'université Paris-VI et directeur du Centre Émotion du CNRS à la Pitié-Salpêtrière, nous explique ainsi : « *Avec les nouvelles technologies de l'information on peut gérer plusieurs mails et sujets simultanément, alors que si l'on se retrouve en réunion avec trois personnes, on parle l'un après l'autre et d'un sujet à la fois. On hiérarchise et régule naturellement la relation, par le langage, mais aussi par la proximité physique, la vue, l'ouïe (le ton de la voix). Avec les mails, on n'a plus la stratification naturelle de l'information qui nous arrive. Il y a surcroît d'information, sans hiérarchisation, et l'émotion ne peut pas réguler cela sans les signaux physiologiques perçus par le corps. Quand on parle, on a nécessairement un retour, ne serait-ce que corporel... Car le langage du corps, inconscient mais perçu par chacun, est non analysé et directement intégré*⁷⁷. »

À partir de là, que faire ? Car nous ne pouvons évidemment pas fermer notre boîte mail trop longtemps, sous peine de prendre encore plus de retard dans la gestion de nos messages et devenir encore plus victime du processus en œuvre...

De manière la plus concrète possible, nous proposons par exemple de :

- Prendre un moment avant de réagir « du tac au tac » au prochain mail qui semble nous y inviter ? De manière plus générale, « *nous devons changer l'habitude à vouloir répondre immédiatement, par exemple par un message d'absence prévenant d'un délai de réponse*⁷⁸ ».
- Nous déplacer physiquement au lieu d'envoyer un mail, lorsque cela concerne un de nos collègues, qui se trouve par exemple à quatre ou cinq bureaux du nôtre, ou deux étages au-dessus. Cela nous donnera déjà l'occasion de nous déplacer, donc de marcher et de détendre nos tensions physiques, et surtout, de le voir, lui parler directement, échanger bien plus que des mots pixélisés, véritables castrateurs de l'information, et retrouver un vrai contact humain.
- Fermer notre boîte mail ne serait-ce que 30 minutes ou 1 heure. En observant combien de fois notre curiosité compulsive, notre ardent besoin de contact et d'échanges, notre peur de « louper quelque chose », ou encore notre frustration dans l'attente d'une réponse, nous invite à la rouvrir...
- Et si l'organisation pose des règles collectives d'usage des e-mails, à travers une charte ou un règlement, pourquoi ne pas, par exemple « *limiter la réponse aux e-mails à trois moments de la journée : 8 heures, 12 heures, 17 heures et*

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Entretien du 19 juillet 2011.

⁷⁸ Entretien du 14 septembre 2011 avec Marie-Thérèse Dugré, SOLAREH, Québec.

*s'engager sur un délai de réponse, afin de pouvoir travailler plus longtemps sur le fond de ses dossiers*⁷⁹ » ?

S'exprimer plus librement

« Les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail » nous dit l'article L. 2281-1 du Code du travail⁸⁰. Et « les opinions que les salariés, quelle que soit leur place dans la hiérarchie professionnelle, émettent dans l'exercice du droit d'expression ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement. » (Article L. 2281-3).

À partir de là, qu'attendons-nous ? Oui, qu'attendons-nous pour exprimer ce que nous ressentons vraiment dans l'exercice de notre travail, dont le contenu et l'objet sont pour de plus en plus de personnes, intellectuels et psychiques⁸¹ ?

Mais peut-être devons-nous avant tout nous réinterroger collectivement sur ce qu'est réellement le travail ? Car ne confondons-nous pas souvent le travail avec son résultat, avec ce qu'il produit ? Et ne voyons-nous pas que « le travail "vivant" est justement dans l'intelligence que les gens doivent déployer pour faire face aux situations de travail, à la nouveauté, aux imprévus⁸² » ? Car il devient urgent, pour beaucoup, et c'est en tout cas nécessaire pour tous, d'« exprimer ses idées, dire son avis entre autres pour discuter de l'organisation de son travail et de ce qui "empêche de bien faire son travail"⁸³ ».

Nous sommes bien conscients (cf. *supra* « Les émotions sont peu exprimées en France dans le cadre du travail ») du contexte socioculturel français pour lequel le champ émotionnel fait surtout partie du domaine privé, voire est considéré comme faisant partie de l'intime de chacun. En même temps, nous l'avons vu, les salariés, et avant tout les citoyens, sont de plus en plus dans un climat de méfiance ou de défiance⁸⁴. Ainsi, au-delà d'une véritable pudeur française à laisser exprimer ses émotions au travail, ce climat d'une véritable méfiance ne peut qu'exacerber la crainte légitime d'une instrumentalisation ou d'une

79 Entretien avec le Centre des jeunes dirigeants francophones en République tchèque.

80 Source : Code du travail sur www.legifrance.gouv.fr. Plus : « Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché. » (Article L. 1121-1) et : « Les dispositions du présent livre sont applicables aux employeurs de droit privé ainsi qu'à leurs salariés. Elles sont également applicables : 1° Aux établissements publics à caractère industriel et commercial ; 2° Aux établissements publics à caractère administratif lorsqu'ils emploient du personnel dans les conditions du droit privé. » (Article L. 2211-1).

81 Au début du XX^e siècle, la charge de travail était principalement physique, seulement 7 % des salariés gagnaient leur vie en utilisant principalement « leur tête ». Aujourd'hui, ils sont 75 %. Entretien avec le docteur Serge Marquis, Hydro-Québec, Montréal, 13 septembre 2011.

82 I. Bourboulon, *op. cit.*, p. 58, à partir d'un entretien avec Christophe Dejours.

83 Y. Clot, *op. cit.*

84 « Objectif confiance ! », *Le Nouvel Observateur*, 15 mars 2012, *op. cit.*

manipulation de l'expression des émotions. Et dans ce cas, « *le grand danger, sur le fond* [nous dit Alexandre Wong], *est en effet d'aller trop loin dans l'intimité des gens*⁸⁵ ».

Dans ce contexte, il s'agit alors, selon nous, pour tout un chacun :

- d'exprimer ses idées, dire son avis avant tout pour discuter du contenu, des conditions d'exercice et de l'organisation de son travail et de ce qui « empêche de bien faire son travail » ;
- d'oser nommer ses sensations, ses émotions, ses « limites », avant tout pour soi-même, et les exprimer le plus factuellement possible, si tant est qu'indépendamment du strict cadre légal, la culture de l'entreprise ou même de l'entité dans laquelle on travaille s'y prête (il apparaît indéniable, aujourd'hui, que dans le cas contraire, cela constituerait un risque réel pour le salarié concerné...).

« *À SOLAREH, on s'interdit de taire nos limites (si on est fatigué, débordé, etc.). Car sans exprimer nos limites on ne peut pas trouver les solutions qui éviteront de se retrouver en arrêts de travail ultérieurement, ou de se retrouver tout simplement surmené et être moins efficace dans son travail*⁸⁶ » nous dit Marie-Thérèse Dugré, présidente-directrice générale de la société SOLAREH à Saint-Laurent au Québec.

Le Centre des jeunes dirigeants francophones à Prague, propose d'organiser un « *groupe de parole une fois par semaine du comité de direction, allant à l'encontre d'une culture hiérarchique forte*⁸⁷ » afin de créer du lien plus informel et que chacun retrouve une certaine liberté de parole.

Au final, davantage encore que dans la partie concernant la « liberté qui s'octroie », nous retrouvons dans cette partie consacrée à la « liberté qui s'exerce » l'aspect de « confiance » :

- confiance en soi d'abord, pour mieux se connaître, prendre aussi davantage de distances par rapport aux ambivalences, sinon paradoxes inhérents au travail aujourd'hui, et, enfin, oser évoluer vers ce qui nous anime le plus et qui ne dépend pour une grande part que de nous ;
- confiance surtout en l'organisation qui nous emploie, c'est-à-dire en ses managers et ses cadres dirigeants, pour oser s'exprimer. Ainsi, pour que chacun ose davantage exercer sa liberté d'expression, encore faut-il que les cadres dirigeants et l'ensemble de la chaîne hiérarchique arrivent à instaurer une réelle confiance et témoigner d'une réelle exemplarité à cet égard...

85 Entretien du 23 juin 2011.

86 Entretien du 14 septembre 2011.

87 Entretien avec le Centre des jeunes dirigeants francophones en République tchèque.

La sagesse

Où la prise en compte des êtres humains et de leurs émotions dans les organisations par l'éthique et le sens.

De plus en plus de personnes témoignent de leur incompréhension vis-à-vis d'un système capitaliste qui semble se « déshumaniser ». Patrick Viveret, philosophe, nous alerte sur la nécessité de « *cesser le jeu absurde de la compétition à outrance*⁸⁸ ». « Absurde », car la compétition économique finit par dégrader ce qu'elle visait initialement : le bien-être des hommes. Preuve en est, nous assistons aujourd'hui à « *un découplage entre l'indice de croissance et l'indice de santé sociale, puisque le bien-être social diminue, alors que le PIB continue d'augmenter* ». Perte de sens donc sur la finalité d'un système, car beaucoup de salariés peuvent avoir la troublante impression, pour reprendre les propos du Dalai Lama, « *de perdre leur santé pour accumuler de l'argent et ensuite de perdre cet argent pour retrouver la santé...* ».

Vincent de Gaulejac, sociologue, va jusqu'à parler d'une « *crise de sens* », car « *l'action n'est plus un moyen mais la finalité*⁸⁹ ». En effet, l'intensification du travail (sentiment d'accélération et d'urgence), l'automatisation, la fragmentation des tâches et la financiarisation de l'économie suscitent davantage chez le salarié le sentiment d'être utilisé que celui d'être utile. Nombre de travailleurs ont l'impression que leur force de travail est exploitée pour le bénéfice d'une minorité et non pour servir la collectivité. Cette « *crise de sens* » crée, selon les personnes, du doute, de la frustration, de la colère, de l'aigreur, de la rancœur, de la tristesse, de la résignation... sources de démotivation.

Nous proposons d'étudier comment certains ont, par la sagesse, c'est-à-dire par une prise de recul et une recherche d'éthique, réussis à (re)donner du sens au travail. « *Un acteur trouve sens à son travail s'il y a une cohérence entre sa cognition [NDLR : ses pensées], ses émotions, ses sensations et ses finalités*⁹⁰. » Comment redonner cette cohérence ?

Nous verrons que le prérequis du sens au travail, est avant tout que l'être humain ne soit pas sacrifié sur l'autel de la performance. Dès lors que l'organisation est fondée sur des principes éthiques, alors le manager peut donner du sens – une orientation, une signification et une cohérence – au travail de ses collaborateurs.

88 Colloque « Bien-être et performance », organisé par l'Association européenne de coaching (AEC) le 21 janvier 2012.

89 *Ibid.*

90 L. Garreau à la conférence « Sens et éthique au travail », 27 mai 2011.

Respecter la dimension humaine de l'organisation

La mondialisation semble avoir eu comme conséquence d'imposer la compétitivité comme seule chance de survie. Dans cette optique, les dirigeants cherchent à rendre leurs organisations de plus en plus productives et leurs employés toujours plus efficaces. Toutefois, Vincent de Gaulejac⁹¹ nous met en garde sur le fait que « *l'excellence durable est un oxymore* », car « *le "toujours plus" à l'infini n'existe pas* ».

Serge Marquis⁹² médecin à Hydro Québec, nous explique : « *Si on ne se rend pas compte que l'être humain a des limites, on se trompe. Même une machine s'use. La recherche de performance humaine a des limites. On a besoin de tous les bagages psycho-émotionnels de la personne. On ne remplace pas comme ça une personne au travail. Le capital psychique ne peut être remplacé sur le champ.* » Il nous confirme ici que chaque être humain dans l'entreprise est unique et précieux et que les hommes ne sont pas des denrées remplaçables aussi facilement que des outils ou des machines. Chaque individu est riche d'une histoire et d'un ressenti qui peuvent apporter beaucoup à l'organisation. Les Ressources humaines et le contrôle de gestion ne peuvent donc se contenter de les comptabiliser uniquement comme des bâtons interchangeables dans un tableau Excel.

Malheureusement, il semblerait que dans de nombreuses organisations, la direction des Ressources humaines ne soit pas spontanément consultée pour l'élaboration de la stratégie. Dipankar Roy, directeur des Ressources humaines de la FICCI (Chambre de commerce et d'industrie indienne)⁹³, rejoint sur ce point Christian Larose, vice-président du Conseil économique, social et environnemental⁹⁴ sur la nécessité d'accorder au DRH autant de poids qu'au directeur financier. En effet, la gestion des hommes et des femmes d'une organisation n'est-elle pas éminemment stratégique ?

Vineet Nayar, PDG de HCLT⁹⁵, l'une des multinationales indiennes de services IT, explique qu'aujourd'hui « *le monde des affaires se concentre en grande partie sur l'objet, le "quoi" de la stratégie – nouveaux produits, nouvelles propositions, nouveaux marchés – et prête bien moins attention au "comment", à la manière dont une entreprise dirige ses équipes et ses structures* ». Selon lui, dans une industrie de service, la vraie valeur est créée dans l'interaction entre les clients et les employés. Par conséquent, pour se différencier des concurrents, une entreprise doit favoriser l'expression des talents de ses employés. Le PDG a donc décidé de baser toute sa stratégie sur le principe « les employés d'abord, les clients ensuite », persuadé que faire passer ses employés en premier, sera bénéfique pour les clients.

91 Colloque « Bien-être et performance », 21 janvier 2012, *op. cit.*

92 Entretien du 13 septembre 2011.

93 Entretien du 9 décembre 2011.

94 Entretien du 9 février 2012.

95 V. Nayar, *Les Employés d'abord, les clients ensuite*, Strasbourg, Diateino, 2011.

L'application de la philosophie « les employés d'abord » repose sur un renversement des règles conventionnelles de management afin que l'encadrement et les fonctions support se mettent au service de l'employé. Vineet Nayar a constaté que la zone de création de valeur (en bas de la pyramide hiérarchique traditionnelle) est souvent bridée par la zone de pouvoir (au sommet de la pyramide). En effet, il est d'usage de demander des comptes à la base et de prendre les décisions en haut. Le PDG a donc fait le pari d'inverser la pyramide traditionnelle pour que les employés se sentent partie prenante de l'entreprise.

Pour cela il a d'abord redéfini le rôle du PDG. Selon lui, *« l'une des failles structurelles du management traditionnel réside dans la part trop importante du pouvoir que détient le dirigeant. Cela empêche l'entreprise de se démocratiser et de libérer l'énergie des employés »*. Il s'est rendu compte que *« la plupart des salariés savent très exactement ce qui ne va pas dans l'entreprise, parfois même avant la direction, ou en tout cas avant que la direction ne soit prête à admettre l'existence du problème »*. Il accorde donc beaucoup d'importance à l'avis de ses collaborateurs et les consulte à travers un blog, sur lequel il leur soumet des questions de stratégie. Il tient aussi à rencontrer tous ses employés physiquement (ce qui représente sur une année trois mois de déplacements en cumulé !). Piètre danseur, il lui arrive de commencer ces rencontres par quelques pas de danse maladroits. Façon amusante et imagée de montrer à son auditoire, qu'il n'a pas toutes les compétences et que les aptitudes et connaissances de chacun dans la salle peuvent être utiles et méritent d'être mises en avant. Un manager doit *« résister à l'obsession de répondre à chaque question ou de donner une solution à chaque problème. Ils se rendront compte que si la direction est prête à partager des informations importantes, même les mauvaises nouvelles, et qu'elles encouragent les discussions sur ces sujets, alors ils peuvent lui faire confiance. Très rapidement vous commencerez à observer des actions positives, tout en bas de l'échelle hiérarchique, avant même que la direction ait pu décider des mesures à prendre et des solutions éventuelles. Très souvent nous avons vu des employés commencer à travailler sur des problèmes sans que personne ne leur ait demandé de le faire »*.

Il a aussi tenu à rééquilibrer les rapports de force dans les différentes strates de la pyramide. Il s'est en effet aperçu que de nombreux employés devaient rendre des comptes à des supérieurs hiérarchiques ou des fonctions support qui n'ont parfois que peu de valeur ajoutée sur leur travail. Il a donc tenu à alléger les reportings envers la ligne hiérarchique et les fonctions support. À l'inverse, ces derniers sont rendus comptables envers les employés, par un système de gestion des problèmes, calqué sur celui mis en place pour les clients. Ainsi dès qu'un salarié a une difficulté ou une question, un dossier est ouvert en ligne avec une date limite de résolution.

Selon le PDG, le plus grand impact du concept « les employés d'abord, les clients ensuite » est d'avoir *« créé une entreprise autogérée et autonome où les employés au cœur de la zone de création de valeur ont le sentiment d'être aux*

commandes, au sein de laquelle ils s'épanouissent » en « libérant le pouvoir du plus grand nombre et diminuant l'emprise d'une minorité ».

Toutefois, dans notre paradigme ô combien cartésien, la rationalité rassure et l'« irrationalité » supposée des êtres humains laisse perplexe, voire effraie. C'est la raison pour laquelle de nombreux cadres dirigeants « souffrent » de « quantophrénie » (pathologie consistant à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en données mesurables). Ceci est intimement lié à l'enseignement français qui valorise avant tout les sciences dites « dures ». L'évolution des cadres dirigeants vers une meilleure prise en compte des apports des êtres humains au travail ne se fera donc que si l'enseignement évolue. Dans cette perspective, Christian Larose⁹⁶ recommande que l'humain ne soit pas seulement abordé comme un thème traité à part, sous l'angle de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), mais qu'il devienne un axe structurant dans les enseignements des écoles de management. Il va jusqu'à préconiser que dans chaque cours, y compris ceux de finance et marketing, soit rappelé que le respect de l'humain doit primer sur les logiques de productivité et de rentabilité. Une révolution conceptuelle donc !

Ces exemples nous montrent que, malgré les enjeux de compétitivité, les dirigeants ont non seulement un devoir moral, mais aussi un intérêt à respecter chaque être humain qui compose leur organisation, car *in fine* cela génère de la performance. Et s'il faut aller jusqu'à le montrer quantitativement, souvenons-nous du pari du PDG de HCLT de mettre l'employé au centre de son entreprise : depuis son arrivée aux commandes en 2005, le personnel et les revenus annuels ont été multipliés par... quatre⁹⁷ !

Donner du sens

Donner une direction aux salariés

Projets d'automatisation pour une meilleure robustesse des process, projets de relocalisation pour optimiser les surfaces, projets pour reconquérir les clients, projets de réorganisation pour diminuer les fonctions support... Dans l'ère actuelle d'accélération des changements, de nombreux salariés n'y voient plus clair dans la multitude de projets et réorganisations qui s'enchaînent et s'empilent (en se contredisant parfois). Situation exacerbée pour ceux travaillant dans des entreprises cotées en bourse qui ont parfois – pour ne pas dire souvent – la désagréable impression d'être ballottés au gré du vent soufflé par les actionnaires. Dans ce contexte d'instabilité, les collaborateurs ont d'autant

⁹⁶ *Op. cit.*

⁹⁷ Entretien le 8 décembre 2011 à New Delhi avec Louise d'Amécourt, Shivani Vohra et Aniruddho Mukherjee, associate managers de HCLT. En 2005 : 18 000 employés et revenus annuels de 700 millions de dollars, en 2011 : 80 000 employés et revenus annuels de 3,8 milliards de dollars.

plus besoin de repères, afin de comprendre dans quoi leur action s'inscrit et à quoi elle contribue.

En France, de nombreux anciens opérateurs publics (France Télécom, La Poste, la SNCF, Air France, EDF, etc.) subissent de profondes transformations. Or dans ces organisations marquées par un « mythe fondateur », les changements suscitent de vives réactions émotionnelles.

Prenons l'exemple de la SNCF. Son DRH François Nogué nous explique que la mission fondatrice du transporteur ferroviaire était « *de faire rouler des trains en France dans le cadre d'un monopole*⁹⁸ ». Or le projet de l'entreprise aujourd'hui est « *de répondre à un besoin de mobilité internationale de marchandises et de passagers à moindre coût*⁹⁹ ». Projet d'avenir qui se heurte à une culture d'entreprise – un ensemble de règles et de valeurs parfois implicites – très forte. Les salariés, et plus particulièrement les anciens, ne se reconnaissent pas forcément dans cette mutation. Très attachés aux valeurs de service public, ils ont du mal à s'identifier à une entreprise aux prises avec la concurrence mondiale. Ils se méfient donc de tout changement quel qu'il soit et ont tendance à bloquer les projets dès l'amont. Dans ce contexte, Guillaume Pepy, PDG du groupe, insiste sur la nécessité « *de resituer le sens en permanence*¹⁰⁰ ». Pour cela, il a tenu à déployer une campagne de communication interne de grande ampleur afin d'expliquer à tous les collaborateurs les raisons de ces évolutions et les futurs possibles du groupe. En 2011, ont ainsi été organisées 800 rencontres intitulées « Demain la SNCF » (entre 200 et 400 personnes pour chaque rencontre) mettant face à face managers et collaborateurs. Les managers avaient comme consigne d'expliquer ce que défend la Direction, tout en précisant les paramètres non maîtrisables par l'entreprise (comme les décisions gouvernementales ou la conjoncture). Bien évidemment les inquiétudes des employés ne se sont pas envolées pour autant. Toutefois, le PDG souhaite donner des repères à ses employés et espère que cette transparence leur redonnera confiance.

Pour donner une orientation aux salariés il faut donc d'abord bien identifier d'où l'on part avant de dire où l'on veut aller. Et la direction indiquée sera d'autant plus compréhensible et cohérente qu'elle sera pérenne dans le temps.

En la matière, Satish Pradhan, DRH du groupe Tata¹⁰¹, fait valoir l'importance de la continuité des PDG dans son groupe. Tata, fondé en 1868, est un des plus anciens groupes indiens et le plus important du pays (en termes de chiffre d'affaires et de capitalisation boursière). À l'origine société de négoce, l'entreprise s'est rapidement diversifiée au point de compter aujourd'hui 300 000 employés

98 Entretien le 1^{er} septembre 2011.

99 *Ibid.*

100 Dîner d'été FNEP, le 24 août 2011 sur le thème « Management, Sérénité et Performance ».

101 Entretien du 6 décembre 2011.

répartis dans 100 sociétés (dont 29 cotées en bourse). Malgré cette expansion, la cohérence a été maintenue grâce à la continuité des PDG (seulement 6 en 144 ans). En effet, le groupe a toujours été contrôlé par la famille Tata et ses organismes de philanthropie (*charity trust*). Tout au long de ce siècle et demi, la vision humaniste est restée le fil rouge sous-tendant les décisions. Ainsi, quand le Groupe Tata envisage d'acquérir une entreprise, il ne cherche pas la « meilleure affaire » qui pourra satisfaire les actionnaires. Il se pose d'abord la question de l'utilité pour le pays. Pourquoi envisager de reprendre cette entreprise d'énergie ? Car le pays a besoin d'être électrifié. Avant de racheter une société, est toujours étudiée la compatibilité du secteur d'activité avec les valeurs du groupe. Trois domaines sont d'ailleurs exclus d'office : les cigarettes, l'alcool et l'armement. Est prise en compte également la compatibilité du personnel, car Tata tient à garder l'équipe locale. C'est la raison pour laquelle le Groupe continue son expansion à belle allure sans que le personnel ne se sente déstabilisé, car il perçoit une constance dans les choix et les valeurs.

Enfin, si comme nous le disait le Dr Narendra Jadhav, membre du Comité national consultatif indien¹⁰², chaque collaborateur doit avoir à l'esprit *the big picture*, autrement dit appréhender dans quel schéma plus vaste s'inscrit son action, il doit évidemment savoir aussi quel est son rôle dans l'organisation et avoir des objectifs précis à atteindre. Pour ce faire, nul besoin d'outils très innovants, les classiques tels que les fiches de poste et entretiens professionnels, sont des fondamentaux qui sont pourtant parfois négligés.

Cela montre donc combien le partage de la vision de l'organisation, la constance dans les décisions et la place accordée à chacun sont des éléments qui permettront aux salariés de travailler beaucoup plus en confiance.

Donner de la signification

Pourquoi un Français sur quatre fait du bénévolat¹⁰³ ? Qu'est-ce qui motive à travailler « gratuitement » ? L'association au service des personnes âgées isolées, Les petits frères des Pauvres, compte 10 000 bénévoles qui s'engagent en moyenne six à sept ans. Selon Nicole Gicquel, coach et coordinatrice de la formation de cette association¹⁰⁴, la première motivation des bénévoles (ainsi que des 500 salariés !) est le sentiment d'œuvrer pour le collectif et la société, d'avoir un rôle citoyen en dehors du système marchand.

Il en est de même pour les employés du groupe Tata cité plus haut. Bien qu'ils puissent être mieux payés ailleurs, ils sont très fiers et fidèles à leur entreprise

¹⁰² Entretien du 9 décembre 2011.

¹⁰³ Wikipédia, article « Bénévolat », 23 avril 2012.

¹⁰⁴ Entretien du 17 juin 2011.

car ils ont le sentiment de travailler pour servir le pays et pas seulement pour faire de l'argent.

Ces exemples montrent que certaines personnes estiment que leurs actions ont du sens si elles appartiennent à une organisation qui n'a pas comme seul but de faire du profit, mais qui a aussi une influence positive sur la société. Néanmoins, l'utilité sociale de l'organisation n'est pas une condition nécessaire pour tous¹⁰⁵, ni suffisante. En effet, si un salarié appartient à une organisation (quelle qu'elle soit) mais qu'il a l'impression de ne pas être un rouage indispensable et de ne « servir à rien », un sentiment de vacuité pourra l'habiter. Au contraire, un salarié a le sentiment d'être utile s'il se sent investi de responsabilités, pour lesquelles il développe un savoir-faire particulier. Il considère ainsi avoir un rôle et une place dans l'organisation. Ce sentiment sera renforcé s'il est acté par une reconnaissance aussi bien financière que sociale (par le respect et l'estime), thème développé plus en détail *infra* « Donner toujours plus de reconnaissance ».

Le sens au travail peut donc venir du sentiment d'être utile, mais pour certains le sens vient de l'« amour », l'amour de son métier.

Ainsi, beaucoup de médecins, journalistes ou chercheurs ne comptent pas leurs heures et ne changeraient de métier pour rien au monde, car ils l'ont choisi par vocation. « *Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie* » selon le fameux adage de Confucius. La passion est un « carburant » exceptionnel. Le Dr Narendra Jadhav, né dans une famille d'intouchables, brillant économiste, aujourd'hui membre, comme nous l'avons vu, du Comité national consultatif indien¹⁰⁶, remarque en effet, que « *si hobbies et profession sont liés l'on est moins fatigué, car l'énergie vient de l'intérieur et s'autoalimente* ». Les directions ont donc tout intérêt à prendre en compte les passions de leurs salariés, pour les affecter sur des postes et fonctions qui correspondent à leurs tempéraments et aspirations.

Reprenons l'entreprise de technologies de l'information indienne HCLT. Le PDG Vineet Nayar¹⁰⁷ cherchant à augmenter l'engagement de ses salariés, leur a proposé sur la base du volontariat de répondre à une évaluation indicative de passions. Les résultats du questionnaire rempli permettent au salarié de connaître ses cinq indicateurs de passion les plus forts et ses cinq les plus faibles (parmi une vingtaine) et de savoir si son poste est en adéquation avec ses passions. Le succès de cette initiative (70% de participation des salariés) montre combien les gens aiment parler de leurs passions et sont curieux de celles des autres. L'étape suivante a donc été de créer des « passion clubs » sur

¹⁰⁵ Selon l'enquête BVA, « L'entreprise Idéale », réalisée entre le 30 janvier et le 10 février 2012, pour 19% des personnes interrogées (sur 1 012 interviews), il est secondaire que leur entreprise participe à des actions de solidarité environnementales...

¹⁰⁶ Entretien du 9 décembre 2011.

¹⁰⁷ Source : entretien à New Dehli et V. Nayar, *op. cit.*

des sujets professionnels – la technologie ou la responsabilité d'entreprise par exemple – mais aussi non professionnels, comme l'art ou la musique. *« L'idée a pris comme un feu de forêt »,* écrit-il. *« Le résultat de ces communautés est extraordinaire. Elles permettent aux gens de faire ressortir leur personnalité au travail. Les employés deviennent si impliqués dans ces groupes que les communautés sont devenues à la fois un nouveau lieu d'apprentissage et de motivation dans leur engagement dans la culture d'entreprise. »* Ces communautés créent donc une réelle source d'énergie au-delà de toutes les frontières organisationnelles (hiérarchique ou de domaine).

« L'important est le rêve, un rêve qui nous relie. » « Le rêve c'est avoir le sentiment d'aller plus loin ensemble. Le dépassement de soi par le collectif », nous confiait Gilles Barbot¹⁰⁸, président du Groupe Esprit de Corps à Montréal. À ce sujet, *La success story* de Lijjat Papad¹⁰⁹, une coopérative de, par et pour les femmes, en est une très belle illustration. Tout a débuté en 1959, avec sept femmes de Mumbai qui ont emprunté 80 roupies (soit 1,16 euro) pour lancer un petit commerce de *papad* (galettes à base de farine de lentilles). Dans un pays culturellement très patriarcal, le rêve de ces femmes était d'aider les femmes à sortir de la pauvreté dignement. Elles ont donc fixé des règles éthiques très strictes : interdiction de voler, mais aussi d'accepter des dons ; rigueur irréprochable sur la gestion des comptes et la qualité des produits vendus ; pas de discrimination selon les castes ou la religion. Elles ont également tout fait pour faciliter la vie des femmes et rendre cette activité compatible avec leurs obligations familiales en proposant des horaires très matinaux (de 6 heures 30 à 8 heures du matin) et une possibilité de travailler de chez soi. Ce rêve a transporté tant de femmes qu'aujourd'hui l'institution compte 43 000 employées, dans soixante-quinze branches autonomes dans différents États de l'Inde. Les produits ont été diversifiés (variété de galettes et de détergents) et sont exportés en Europe, aux États-Unis, au Moyen-Orient, en Asie et en Australie. Ces femmes, dont l'écrasante majorité n'a pas fait d'études supérieures, s'autogèrent avec des règles de management très simples et « terre à terre » pourrions-nous dire, et génèrent un revenu annuel de 3,1 milliards d'euros !

Assurer une cohérence des valeurs

Selon l'INSEE, un des six risques psychosociaux qui mérite d'être suivi est la « *souffrance éthique* »¹¹⁰. *« Une souffrance éthique est ressentie par une personne à qui on demande d'agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles. Le conflit de valeurs peut venir de ce que le*

108 Entretien du 12 septembre 2011.

109 Entretien du 8 décembre 2011 « Personne ne nous commande », avec Irene Almeida, porte-parole de la coopérative Lijjat Papad, Mumbai, Inde.

110 Source : <http://www.anact.fr>, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

*but du travail ou ses effets secondaires heurtent les convictions du travailleur, ou bien du fait qu'il doit travailler d'une façon non conforme à sa conscience professionnelle*¹¹¹. »

« Une valeur a un impact bien plus important dans votre vie qu'une qualité ou qu'un talent », précise Cécile Hournau, coach spécialisée en neurosciences motivationnelles¹¹². Ainsi, si une ou plusieurs valeurs sont bafouées, le salarié pourra ressentir des émotions négatives telles que la peur, la colère, le découragement, accompagnés de symptômes physiques comme le stress, des tensions musculaires ou une baisse d'énergie. À l'inverse, lorsque les valeurs sont validées, l'état interne est positif avec des émotions et des symptômes physiques conséquents : joie, bonheur, motivation et bien-être, quiétude, énergie haute¹¹³.

Certes, la grande majorité des entreprises affichent de belles valeurs sur leurs plaquettes et sites Internet. Mais avez-vous déjà fait le test d'interroger vos directeurs sur le sujet ? Vous serez peut-être surpris de voir que nombre d'entre eux ont du mal à toutes les retrouver. Et plus vous descendez dans la hiérarchie, plus la probabilité est forte que le personnel soit en peine pour les citer.

Ainsi dans le groupe Caisse des dépôts a été lancée en 2010, une opération de mobilisation des collaborateurs pour identifier les valeurs managériales¹¹⁴. En est ressortie une liste de valeurs du type « efficacité, audace, etc. » qui a fait l'objet d'une campagne de communication. Toutefois, les managers se sont peu approprié ces valeurs, probablement perçues comme trop proches d'une culture d'entreprise privée. En revanche, les missions historiques du groupe restent claires et reconnues de tous : l'intérêt général (financement des projets d'intérêt général comme l'aménagement du territoire ou le développement durable) et la culture « long termiste » (visant à assurer une sécurité dans les financements à long terme).

Pourquoi les valeurs affichées ont-elles du mal à se diffuser dans toutes les strates de l'entreprise ? Parce qu'une organisation ne prend pas vie à travers des valeurs imposées par la direction aux salariés. Les valeurs sont plus implicites et sont très intimement liées aux gens.

Alexandre Wong¹¹⁵ a mis en œuvre des dispositifs, notamment chez Areva, pour esquisser les valeurs d'une entreprise à travers les valeurs d'un public mal identifié, mal reconnu, voire mal traité par les entreprises : les candidats à un emploi chez Areva. Il propose qu'un consultant externe mène des entretiens

¹¹¹ *Ibid.*

¹¹² « Pour vivre libre, vivez en accord avec vos valeurs ! », site <http://www.etre-bien-au-travail.fr>, 13 janvier 2012.

¹¹³ *Ibid.*

¹¹⁴ J. Nanty, séminaire de la FNEP du 27 janvier 2012.

¹¹⁵ Entretien du 23 juin 2011.

« qualitatifs » sur les valeurs, pour recueillir les aspirations profondes des candidats. Comme chacun d'eux est porteur d'un projet de vie, la frontière entre sphère professionnelle et privée est ténue. Ensuite, un travail quantitatif de synthèse et d'objectivation (pour préserver l'intimité de chacun) est réalisé. La tâche est difficile car il s'agit de prendre en compte la pluralité des projets individuels introduits dans l'entreprise par des collaborateurs potentiels qui ne sont pas toujours conscients de personnaliser le sens qu'ils donnent à leur travail. Les valeurs extérieures à l'entreprise (des valeurs citoyennes par exemple) se trouvent par là lui être intérieures : elles sous-tendent les valeurs affichées par l'entreprise. Le développement de la culture d'entreprise a comme objectif de fédérer, autour des mêmes valeurs, des individus animés par des aspirations différentes. Donner du sens relève d'une approche collective. Les dirigeants doivent donc dans la mesure du possible prendre en compte les valeurs de leurs employés dans la définition de leur projet d'entreprise.

Compte tenu de l'influence déterminante des valeurs individuelles sur les valeurs de l'entreprise, les directions auraient beaucoup à gagner à se poser dès le recrutement la question des valeurs de leurs candidats.

Un bel exemple de cela est celui des hôtels Taj, du Groupe Tata, dont le personnel s'est distingué par sa bravoure au moment des attentats terroristes perpétrés en novembre 2008 à Mumbai ¹¹⁶. Les employés ont fait preuve d'un sang-froid et d'un dévouement remarquables à l'égard des clients (dont un nombre plus important qu'ailleurs est rescapé). Ce comportement héroïque était-il inscrit dans les procédures ou prescrit dans les manuels de formation ? Évidemment non. Le groupe hôtelier explique ces réactions par un mode de recrutement spécifique. En effet, quand la plupart ont naturellement tendance à prospecter dans les meilleures universités des grandes villes attenantes, les hôtels Taj, eux, cherchent leurs candidats pour les postes *front line* (en contact avec les clients) dans des écoles de deuxième rang des villages alentours. Pourquoi sélectionner parmi des étudiants qui risquent de ne pas avoir des niveaux en anglais et en mathématiques mirobolants ? Parce que le critère recherché avant tout est le sens du client. Or les campagnes, contrairement aux villes, sont encore très imprégnées des valeurs indiennes traditionnelles, telles que le respect des aînés et des professeurs, la discipline, le sens du service et la combativité.

Rechercher l'action juste

Dans une organisation, il est important que chacun, du plus haut au plus bas de l'échelle, recherche *l'action juste*. Car l'action juste est ce que la personne, avec son niveau de responsabilités et son niveau de compétences, peut faire de

¹¹⁶ Source : entretien le 6 décembre 2011 avec Satish Pradhan, DRH Tata Sons Limited, et article dans *Harvard Business Review*, décembre 2011.

mieux pour le collectif. L'action juste est présente là où la morale est respectée et fait passer l'intérêt général avant l'intérêt personnel. Selon Fabrice Midal, *« l'action juste c'est essayer que "ça aille vers le mieux", c'est essayer de faire en sorte que cela porte tout le monde, c'est avoir la vision de l'entièreté de la situation, la vision du plan d'ensemble de "l'architecture" de l'édifice que l'on est en train de bâtir »*¹¹⁷.

En outre, ce n'est pas parce que ce type d'action ne résout pas tous les problèmes ou parce qu'elle contrarie l'une ou l'autre des personnes impliquées qu'elle n'est pas juste. S'il peut donc être parfois difficile d'œuvrer à travers une action juste face aux aveuglements individuels ou collectifs qui peuvent exister dans les organisations, cette action sera d'autant mieux assumée dans ces conditions, avec confiance, qu'elle sera juste dans sa genèse et les motivations qui la sous-tendent.

En ce sens, tout un chacun doit résister à la tentation de se laisser emporter par une forme de désirabilité sociale, c'est-à-dire de se plier aux codes visibles qui apportent une « certaine » reconnaissance à travers des actions parfois inefficaces. À titre d'exemple, un cadre dirigeant devrait bien peser le rapport bénéfice collectif/bénéfice individuel entre communiquer sur un dossier devant une assemblée de personnes haut placées, dans le seul but de briller aux yeux de ses pairs et de son PDG, au détriment d'actions plus pertinentes et réellement contributrices à la performance globale de l'entreprise.

Il s'agit donc pour chaque action de se poser la question de sa valeur ajoutée pour l'avenir du collectif plutôt que de focaliser sur les gains à titre individuel.

¹¹⁷ Entretien du 19 juillet 2011.

La bienveillance

Dans la tradition confucéenne, la bienveillance fait l'homme. C'est également « *la qualité fondamentale attendue d'un chef*¹¹⁸ ».

Ce terme, qui signifiait à l'origine « *amitié et fraternité* », se définit de nos jours par « *la disposition affective d'une volonté qui vise le bien et le bonheur d'autrui*¹¹⁹ ».

L'apprentissage progressif de la bienveillance envers soi-même concerne plus facilement nos réussites que nos erreurs et échecs. En France, dans un système de sélection et de compétition qui très tôt « *classe, trie et n'apprend pas à travailler en groupe*¹²⁰ », nous visons généralement la perfection : à l'école, à l'université ou dans nos grandes écoles, puis tout naturellement au travail. De fait, la tolérance à l'échec est faible en France. S'il est relativement facile d'être tolérant voire bienveillant envers soi-même, il n'est pas toujours évident de l'être face aux erreurs des subordonnés, des pairs et des supérieurs hiérarchiques, notamment en situation d'urgence ou de crise.

Ainsi, aborder la bienveillance comme levier pour remettre l'humain et ses émotions au cœur de nos organisations, dans la crise économique actuelle, pourra paraître à certains comme très ambitieux voire décalé du fait de la situation que vivent certaines entreprises françaises. Or, « *plus la contrainte est forte, plus il faut permettre aux salariés et à l'employeur de se rapprocher pour dire comment relever ensemble le défi*¹²¹ » nous dit Jean-Paul Delevoye, président du Conseil économique, social et environnemental. Et alors que « *dans le challenge et le défi, certains accentuent la contrainte, d'autres vont encore plus relancer la mobilisation*¹²². »

De fait, nombre des interlocuteurs rencontrés en France et dans nos entretiens à l'étranger ont témoigné, dans leurs références, leurs valeurs voire leur comportement, de cette attitude de bienveillance à travers l'importance accordée au bien-être au travail, à la santé physique et psychique des hommes dans l'organisation, au dialogue et à la reconnaissance, ou à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Ce sont l'ensemble de ces problématiques qui forment le levier de la bienveillance. Il nous conduit à construire une véritable responsabilité partagée puisqu'il concerne chacun d'entre nous, quel que soit le type d'organisation, le secteur ou le pays.

118 Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Bienveillance>

119 *Ibid.*

120 Article du *Nouvel Observateur* du 15 mars 2012 « Objectif confiance ! », *op. cit.*

121 Colloque Radio France « Quel travail voulons-nous ? », 23 janvier 2012.

122 *Ibid.*

Donner toujours plus de reconnaissance

« Il n'y a guère au monde un plus bel excès que celui de la reconnaissance ¹²³. »

Les Français s'investissent et s'attachent beaucoup (trop ?) à leur travail. C'est le lieu où ils peuvent s'accomplir, construire leur identité professionnelle et sociale. En contrepartie, ils s'attendent à ce que leurs efforts soient reconnus et se sentent fragilisés, marginalisés, voire déprimés s'ils ne sont pas valorisés et récompensés.

La reconnaissance au travail, telle que définie par une étude que l'université Laval à Québec nous a présentée ¹²⁴, constitue « une *rétroaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme* ». La reconnaissance est fondée sur l'acceptation de la personne comme étant un être unique, libre, égal qui mérite le respect, qui connaît ses besoins et qui possède également une expérience de vie pertinente. Elle contribue ainsi à la construction identitaire de chaque être humain. Par l'intermédiaire du travail, l'individu espère ainsi se voir confirmer « qu'il est quelqu'un ».

Cette reconnaissance donne du sens au travail, de la satisfaction, voire de la joie. Les salariés se voient grandir et s'accomplir à travers leur carrière professionnelle. C'est pourquoi ils tendent à refuser que leurs efforts soient considérés sous le seul angle de la réalisation de tâches aboutissant à une rémunération. Cette exigence est accrue par les effets de la mondialisation, de la dictature de l'urgence, conduisant à l'oubli de ce qu'il devrait y avoir de profondément humain dans les relations interpersonnelles.

Plusieurs obstacles, précisés par l'étude de l'université Laval ¹²⁵, pour la plupart liés aux émotions et aux sentiments, peuvent entraver l'expression de la reconnaissance, en particulier :

- la crainte de la perte de pouvoir ;
- la jalousie, voire le mépris ;
- la compétition entre collègues ;
- la montée de l'individualisme dans les organisations ;
- la généralisation de la culture de la performance.

« Comment inciter à la reconnaissance et développer l'estime et le respect au sein des organisations ? »

Tout d'abord, la reconnaissance ne peut pas être partielle, temporaire ou occasionnelle. Elle ne peut non plus se réduire à une politique de gestion. Elle doit plutôt relever d'une philosophie, d'un ensemble de valeurs et surtout d'une

¹²³ Jean de la Bruyère.

¹²⁴ Entretien du 13 septembre 2011 avec Mario Cayer, professeur à l'université Laval.

¹²⁵ *La reconnaissance au travail : définitions et notions importantes*, chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, université Laval, ville de Québec, octobre 2005.

pratique continue, régulière, fondée sur le mérite. Elle concerne les salariés comme les managers et les cadres dirigeants. La reconnaissance est une partie intégrante de la vie professionnelle et doit s'inscrire au sein d'une culture organisationnelle. Elle peut être écrite ou orale, formelle ou informelle, individuelle ou collective. De même, la reconnaissance matérielle ou financière reste un critère important mais ni suffisant, ni satisfaisant, si elle ne s'accompagne pas d'une reconnaissance morale qui vise à développer l'estime de soi et le sentiment d'accomplissement dans et à travers son travail.

L'université Laval propose quatre modes de reconnaissance ¹²⁶ :

1) La **reconnaissance « existentielle »**, centrée sur la personne ou sur le collectif de travail. Elle s'exprime au sein des relations interpersonnelles et est à la base de toutes les autres formes de reconnaissance.

De manière très simple, il s'agit de reconnaître l'autre à travers des formules de politesse ou de sympathie au quotidien, « *bonjour !* », « *merci !* » ou encore « *bon travail !* », « *courage !* », etc. Il est proposé également de consulter les personnes concernées avant une prise de décision (cf. « Le Dialogue »).

2) La **reconnaissance de la pratique du travail**, qui porte sur ses modalités d'exécution, sur les comportements, les compétences et les qualités professionnelles.

Elle peut prendre par exemple la forme d'un prix soulignant la pratique professionnelle ou d'un programme de reconnaissance de la création et de l'innovation.

3) La **reconnaissance de l'investissement dans le travail**, qui valorise la participation et la contribution des employés au processus, non pas en termes de résultats obtenus mais d'efforts consentis.

Les outils proposés vont des remerciements verbaux aux cérémonies pour reconnaître les années de service des salariés.

4) La **reconnaissance des résultats**, qui, elle, concerne le produit final, les résultats et contributions des salariés en lien avec l'atteinte des objectifs, notamment par une prime au rendement ou une lettre de reconnaissance personnalisée.

Comme nous l'avons souligné *supra*, la culture managériale danoise tend à considérer les salariés comme les experts et les hommes et les femmes de terrain comme les « sachants » sur lesquels l'organisation doit s'appuyer. Les managers n'envisagent jamais de prendre des décisions avant d'avoir consulté leurs équipes. Les salariés sont vus comme stratégiques pour le fonctionnement de l'entreprise.

¹²⁶ *Ibid.*

Le dialogue, la valorisation des salariés et de leur travail, les remerciements, la transparence dans la prise de décision sont autant de moyens de reconnaissance et de motivation des employés au Danemark. La manière de s'adresser à l'autre est centrale et doit être chargée au maximum de connotations positives, comme nous l'a confirmé le directeur des Ressources humaines du Copenhagen Malmö Port¹²⁷. Il souligne également que les méthodes et pratiques de management sont importantes mais ne peuvent garantir en elles-mêmes un comportement éthique. Dès lors s'exprimer et permettre l'expression des émotions garantira un comportement à la fois plus honnête et plus engagé, voire passionné¹²⁸.

La confédération syndicale danoise LO démontre, au moyen de son étude intitulée *Employee-driven innovation*, que l'amélioration de la performance économique et de la satisfaction au travail progresse quand l'innovation est conduite par les employés eux-mêmes¹²⁹. Les initiatives et la mise en œuvre des politiques d'innovation doivent prendre en compte la nécessité d'intégrer les idées, les compétences et les expériences basées sur le savoir des employés (y compris non-diplômés). Pour LO, l'arrivée de nouveaux employés dans l'entreprise représente une opportunité de questionner le travail et de produire de nouvelles idées. La satisfaction au travail augmente du fait de l'implication de l'employé dans le développement de ces nouvelles idées.

En conclusion, ainsi que l'explique Loïck Roche, « *la meilleure approximation de la vérité, ce n'est pas celui qui élit les conditions de travail, qui dit ce qu'il faut faire et comment il faut le faire, ce n'est pas le leader, le dirigeant, le manager, le chef d'équipe qui la porte... Ce ne sont pas ceux qui commandent qui sont les dépositaires de la vérité dans l'entreprise*¹³⁰. »

Prendre soin de la santé physique et psychique des employés

Si, autrefois, la pénibilité au travail était essentiellement physique, la mécanisation des tâches a aujourd'hui réorienté l'emploi vers des activités à haute valeur ajoutée intellectuelle. La pénibilité psychique, d'ailleurs beaucoup plus nuisible et dangereuse, s'est ainsi imposée : nuisible, car n'épargnant pas non plus, paradoxalement, la sphère physique ; et dangereuse, car en s'aggravant, elle peut pousser les gens à des actes extrêmes comme le suicide.

127 Entretien du 19 octobre 2011 avec Povl Røjkjær (DRH).

128 *Ibid.*

129 Entretien du 17 octobre 2011 avec Pia Mulvad Reksten, consultant syndical.

130 D. Steiler, J. Sadowsky et Loïck Roche, *Le Slow Management, éloge du bien-être au travail*, Grenoble, Presse universitaire de Grenoble, 2010, p. 98-99.

«*Pourquoi ça ne marche pas bien dans les entreprises ?*» interroge Loïck Roche¹³¹. Essentiellement parce que le problème est mal posé. Le stress, si souvent désigné, est avant tout l'effet et non pas la cause. L'origine du problème est en effet à rechercher dans le manque de préparation des managers et des employés.

Dans notre étude, nous ne souhaitons pas stigmatiser les organisations en les considérant comme seules responsables de la santé des employés.

Les responsabilités sont partagées à trois niveaux :

- la responsabilité de l'organisation envers ses salariés doit la conduire à apprendre à prendre soin de ses salariés ;
- la responsabilité envers soi-même doit inciter chacun à prendre soin de soi ;
- la responsabilité commune de l'organisation et des salariés implique de croire en l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Apprendre à prendre soin des salariés

Comme nous l'avons vu *supra*, la santé physique et psychologique au travail commence à constituer une préoccupation majeure. Au-delà du strict cadre réglementaire du traitement du stress et des risques psychosociaux, certaines organisations, conscientes de l'importance de la santé des salariés au travail, c'est-à-dire de leur bien-être et de leur qualité de vie au travail, mettent en œuvre des actions favorisant de meilleures conditions et relations de travail.

Ainsi le bien-être et la qualité de vie au travail font aujourd'hui l'objet de nombreuses innovations et expérimentations touchant de nombreuses facettes de la vie d'une entreprise tant il semble difficile de savoir « par où commencer ».

D'une façon très pragmatique, plusieurs sites Internet recensent des « bonnes pratiques », plutôt sous la forme de « boîtes à idées » thématiques et incitent, le cas échéant, à aller plus loin dans la réflexion.

De manière beaucoup plus globale et dans une cohérence d'ensemble clairement objectivée, le concept de responsabilité sociétale des entreprises, dont la norme ISO26000 est une déclinaison factuelle, vise à inciter l'ensemble des organisations du secteur public ou du secteur privé à orienter leurs activités de manière responsable au niveau sociétal.

D'une portée très large, cette norme traite de sept « questions centrales »¹³² allant de la gouvernance de l'organisation à l'environnement et aux communautés et au développement local. Elle développe notamment, en rapport avec

131 Entretien du 21 juillet 2011.

132 « ISO 26000 – Responsabilité sociétale », brochure *Découvrir ISO 26000*, Organisation internationale de normalisation.

le sujet du bien-être au travail, la question centrale des « Relations et conditions de travail » :

- emploi et relations employeur/employé ;
- conditions de travail et protection sociale ;
- dialogue social ;
- santé et sécurité au travail ;
- développement du capital humain.

Si ces termes semblent relever d'un cadre très réglementaire, la norme ISO26000 vise bien « à encourager les organisations à aller au-delà du respect de la loi, tout en reconnaissant que le respect de la loi est un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale¹³³ ».

Au Québec, nous avons rencontré plusieurs entreprises mettant en œuvre la norme « Entreprise en santé ». Cette norme, mise en place par le Bureau de normalisation du Québec¹³⁴ à l'initiative du groupe Entreprise en santé¹³⁵, vise à maintenir et à améliorer l'état de santé physique et psychologique des employés, sachant qu'il est possible pour les employeurs de recevoir une certification attestant de la conformité aux exigences précisées dans la norme.

Cette norme conduit les entreprises, de façon très concrète, pragmatique et cohérente, à agir dans quatre sphères d'activités¹³⁶ :

1) les **habitudes de vie du personnel** : services-conseils en nutrition, programmes de sensibilisation à l'activité physique, formation sur la gestion du stress, activités d'éducation sur différentes maladies comme le diabète, l'hypertension, mais aussi la ménopause, etc.

2) l'**équilibre travail-vie personnelle** : politique de conciliation travail-vie personnelle, horaires flexibles, garderie en milieu de travail, congés pour des raisons familiales, retour progressif à la suite d'absence pour raisons de santé, etc.

3) l'**environnement de travail** : distributeurs d'aliments santé, aires de stationnement sécurisées pour les vélos, programmes de soutien aux travailleurs ayant des malaises physiques, aménagement d'aires de relaxation, etc.

¹³³ Ibid.

¹³⁴ Entretien du 13 septembre 2011 avec Jacques Girard, directeur ; Jean Rousseau, directeur adjoint ; et Marie-Claude Drouin, conseillère en développement des affaires.

¹³⁵ Entretien du 12 septembre 2011 avec Marie-Claude Pelletier, PDG du groupe Entreprise en Santé, anciennement GP2S.

¹³⁶ Source : www.groupeentreprisesensante.com. Le groupe Entreprise en Santé a pour but de soutenir les entreprises dans l'intégration des meilleures pratiques de la santé globale au travail (physique et psychologique) afin de favoriser la santé des individus et la compétitivité des entreprises. Sa mission initiale est de mobiliser et accompagner les entreprises dans l'implantation durable d'une démarche cohérente, structurée et intégrée, basée sur les meilleures pratiques visant la santé globale en milieu de travail.

4) les **pratiques de gestion** : intervention pour favoriser l'esprit d'équipe, plan de développement professionnel individualisé, mécanisme de consultation des travailleurs, formation des managers sur la reconnaissance et sur les communications efficaces, etc.

Les actions menées de manière concomitante à travers ces quatre sphères ont un impact significatif sur la santé du personnel.

Afin d'appliquer au mieux cette norme, il est conseillé de suivre les étapes suivantes :

- vérifier l'engagement de la direction générale ;
- mettre en place un comité de suivi ;
- procéder à une collecte de données sur des indicateurs organisationnels mais aussi de manière confidentielle et anonyme auprès des salariés pour recueillir leurs suggestions et avis ;
- appliquer des actions qui répondront aux enjeux et priorités identifiés dans la collecte de données ;
- évaluer la participation et la satisfaction des salariés.

L'ensemble de la démarche, qui se fonde sur l'expression des besoins des salariés, permet d'élargir les canaux de communication et de mobiliser dans l'action. Les étapes de la norme permettent de créer un environnement favorable à l'humain et à sa santé dans l'entreprise.

Il est intéressant de rappeler ici les cinq phases de tout processus de changement impliquant une dimension humaine ¹³⁷ :

- 1) la non-conscience ;
- 2) la conscience ;
- 3) la préparation au changement des comportements (qui présuppose que l'on a pris la décision de changer) ;
- 4) l'action ;
- 5) la consolidation et le suivi des acquis.

Ces deux exemples de normes se positionnent clairement sur les trois dernières phases : préparation au changement, actions concrètes et suivi et consolidation de ces actions.

Apprendre à prendre soin de soi

Prendre soin de la santé des salariés n'est pas uniquement une responsabilité organisationnelle et/ou managériale. Chacun doit assumer sa part de responsabilité. Les salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, doivent apprendre à prendre soin d'eux-mêmes, à se ménager une sphère privée hors de la vie

¹³⁷ Entretien du 12 septembre 2011 avec Marie-Claude Pelletier, PDG du groupe Entreprise en santé.

professionnelle, sous peine de surcharge aux répercussions potentiellement dramatiques.

Nous souhaitons ici proposer quelques outils simples et pratiques afin de contribuer à la préservation de notre santé :

- Maîtriser son temps, gérer sa charge de travail et résister au management par le stress

Réunions, appels téléphoniques, e-mails, demandes urgentes des supérieurs hiérarchiques : les salariés ne parviennent plus à faire face à leurs responsabilités ni à les prioriser. Certains, de peur de déplaire à leur hiérarchie, travaillent au-delà des horaires réglementaires, le soir ou durant leurs congés, brouillant les frontières entre vie professionnelle et vie privée. Une telle mobilisation est légitime pour une période limitée dans la vie d'un projet. Mais généraliser ce comportement particulier et le transformer en un style de vie permanent finira par détruire toutes les autres sphères de la vie, au détriment aussi de l'efficacité au travail.

Certains managers imposent le stress, le sentiment d'urgence et la dramatisation permanente des enjeux comme outil de motivation. Rien n'est jamais suffisant ni satisfaisant. Or en semant le stress et la terreur dans l'organisation il est fort probable qu'on récoltera la peur, l'angoisse, voire le désinvestissement ou la démission.

- Gérer son poids, faire du sport, savoir se nourrir, prendre soin de sa santé

Durant notre mission à Copenhague, nous avons remarqué l'importance et la place du sport dans la vie des Danois. Avant presque chaque entretien, les responsables que nous avons rencontrés nous posaient la même question : « *Ascenseur ou escalier ?* ». Le directeur des Ressources humaines du port de Copenhague nous a rappelé l'ancien adage suivant lequel un corps sain donne un esprit sain et donc un employé sain¹³⁸. Un manager doit montrer l'exemple à ses salariés en pratiquant lui-même le sport.

Certaines organisations offrent dans ce domaine à leurs salariés de nombreuses opportunités. En Inde par exemple, l'entreprise Hindustan Unilever Limited offre à ses salariés un grand terrain dédié au sport : gym, badminton, tennis, etc.¹³⁹. D'autres organisations, prennent en charge le coût de l'inscription de leurs employés dans un club sportif.

Jacky Puiroix, vice-président du Cable Management System Line of Business à Schneider Electric à Copenhague nous a fait part d'une histoire étonnante qui

138 Entretien du 19 octobre 2011 avec Povl Røjkjær.

139 Entretien du 8 décembre 2012.

concerne l'importance du sport dans la vie des Danois¹⁴⁰ : un ingénieur danois, lors de son premier jour de travail, est arrivé à vélo et a voulu se doucher avant de commencer son travail. Une fois informé que l'entreprise n'était pas équipée de douches, il a démissionné le jour même.

Au-delà de la spécificité du contexte danois, où le plein-emploi favorise les démarches d'épanouissement personnel, n'est-il pas nécessaire de mesurer l'importance de pratiquer une activité sportive, pour une meilleure estime de soi ou tout simplement pour évacuer son stress ?

De même, un concept innovant de livraison de corbeilles de fruits en entreprise a été créé en France en 2003 par la Fondation de France pour la recherche contre le cancer, dans le but d'inciter à consommer des fruits frais tout au long de la journée et de soutenir la filière biologique et la protection de l'environnement de la Fondation. *« Bien sélectionnés et consommés au bon moment, les fruits en entreprise contribuent au maintien de l'énergie, de la vigilance et de l'efficacité au travail. Les paniers de fruits sont aussi de précieux alliés pour gérer efficacement le stress professionnel »*¹⁴¹.

Au Danemark, dans toutes les entreprises rencontrées, sans exception, des paniers de fruits sont toujours à disposition, offerts aux employés et aux visiteurs. Ce simple geste aide vraiment à créer une atmosphère décontractée, conviviale et saine.

Croire en l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle et le favoriser

Les exigences du travail et la dictature de l'urgence, se sont accrues ces dernières années au détriment de l'équilibre des deux sphères de vie des salariés : vie personnelle et vie professionnelle. Les frontières entre ces deux sphères étant de plus en plus floues, les entreprises ont tendance à brouiller les lignes séparant le monde du travail de la vie privée. Cette transgression génère une insatisfaction et constitue une source de stress, de *burnout*, de dépression, d'absentéisme, ou de *turnover*.

Trouver l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est une responsabilité partagée. Plusieurs critères doivent se rejoindre :

- 1) la responsabilité de l'organisation par le biais des procédures écrites ;
- 2) l'engagement du *top* et du *middle management* dans l'application de ces procédures ;
- 3) l'adhésion des salariés.

140 Entretien du 21 octobre 2011.

141 Source : www.vergerdegally.fr

Plusieurs pratiques peuvent permettre de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle :

- La prévisibilité et la souplesse des horaires

Les organisations doivent s'engager d'avantage à développer le télétravail, les horaires flexibles pour prendre en compte le transport des enfants vers l'école, ou le travail à temps partiel.

Suivant Jacky Puiroux, les horaires de travail sont strictement respectés au Danemark et une journée de travail est néanmoins généralement très productive, du fait d'un haut niveau de responsabilité individuelle des salariés dans la réalisation de leur tâche, ce qui justifie la possibilité de partir relativement tôt du bureau (vers 17 heures le plus souvent).

- « *L'émancipation de la femme par le travail, l'émancipation de l'homme par la famille*¹⁴². »

Au Danemark, un projet de loi est à l'étude pour limiter la discrimination lors du recrutement entre hommes et femmes, en octroyant aux hommes des congés de paternité pendant six mois après la naissance de leur enfant. Le couple bénéficiera au total de douze mois de congés à partager.

Jérôme Ballarin, auteur d'un rapport sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, considère que le frein le plus puissant à une égalité professionnelle véritable entre hommes et femmes demeure le présentéisme. « *En France, quitter son travail après 19 heures est un signe de motivation, alors que dans les pays anglo-saxons ou scandinaves, réputés performants, on ne travaille pas après 19 heures. Traîner tard est un signe d'inefficacité. Le présentéisme français défavorise beaucoup les femmes lorsqu'elles deviennent mères. Ce sont encore elles qui en majorité rentrent préparer le dîner, surveiller les devoirs, etc. ; elles ne peuvent pas s'aligner sur les comportements masculins... Il faut que les entreprises encouragent et valorisent l'engagement paternel, allongent le congé paternité à un mois contre dix jours actuellement, encouragent la flexibilité des horaires, le télétravail*¹⁴³. »

Leena Lair, directrice exécutive des Ressources humaines au sein d'Hindustan Unilever Limited¹⁴⁴, explique que le courant électrique sur le lieu de travail est coupé automatiquement à 20 heures afin de favoriser l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Nous sommes conscients qu'une telle mesure décidée par l'entreprise peut ne pas être respectée si les responsables n'y adhèrent pas. La décision de fermer les locaux à une heure précise pour tous, ou de couper le courant électrique, doit donc s'accompagner :

¹⁴² Article de C. Mallaval, « L'entreprise doit valoriser la paternité », *Libération*, 13 février 2012.

¹⁴³ *Ibid.*

¹⁴⁴ Entretien du 8 décembre 2012.

- d’une directive écrite, sans ambiguïté, de la part de la direction ;
- et de la vérification de l’adhésion des dirigeants, des managers et des employés.

- Proscrire les réunions après 18 heures

Au Danemark, presque aucune réunion ne commence après 17 heures, pour permettre aux salariés de rentrer chez eux et de s’occuper de leur famille et de leurs proches. Et cette règle s’applique aux hommes comme aux femmes, aux cadres comme aux employés. Pourquoi pas en France ?

- Développer les services de conciergerie

Cap-Gemini Inde a décidé de promouvoir le bien-être au travail à travers des initiatives comme les services de conciergerie (fleuriste, gâteaux, paiements, services du courrier, réservations...) et les programmes de santé, de Yoga, de fitness, et de mentoring ¹⁴⁵.

Le regard croisé entre le monde des organisations françaises et danoises que porte Vincent Audusseau ¹⁴⁶, directeur d’Air France – KLM Danemark & Islande, est riche d’enseignements : il considère, en tant que Français, que les bonnes pratiques à retenir du Danemark relèvent précisément de l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou du refus des horaires tardifs, permettant à tous, hommes et femmes, de quitter leur travail pour aller récupérer les enfants à l’école, de faire du sport, ou de rencontrer des amis. Une deuxième vie commence après le travail, loin des préoccupations professionnelles.

Développer l’attention, la compréhension et le souci des autres

Prendre soin de soi est également le point d’entrée pour développer une empathie envers l’autre.

- Faire preuve d’empathie, donner du bonheur

Notre conviction est que chacun, à tous les niveaux de l’organisation, doit apprendre à écouter l’autre, à le comprendre, non seulement sur le plan rationnel mais dans son ressenti. L’empathie manifestée envers l’autre lui permet de se libérer d’un trop grand poids émotionnel et de s’inscrire dans une démarche de partage.

Un bon manager aura ainsi comme objectif de créer du bonheur, de faire grandir intellectuellement et émotionnellement ses collaborateurs.

Loïck Roche explique dans son ouvrage *L’Éloge du bien-être au travail*, qu’« être rassurant et optimiste est une qualité déterminante. Plus une personne

¹⁴⁵ Entretien du 7 décembre 2011 avec Rajesh Padmanabhan (DRH).

¹⁴⁶ Entretien du 18 octobre 2011.

est heureuse et proche physiquement de vous, plus la contagion est intense. Cela ne doit rien à une quelconque forme de pensée magique... Étant heureux, le visage est plus éclairé. Votre capacité à aller vers les autres est plus grande, votre écoute plus profonde et votre désir de voir également les autres heureux est plus fort... Il appartient aux leaders, aux dirigeants de diffuser les émotions les plus positives possibles¹⁴⁷ ».

- Simplifier le management et les relations humaines. Être plus humain avec l'être humain : *back to basics*

Conseiller aux entreprises de revenir aux fondamentaux d'une démarche éthique et humaine, dans une ère de révolutions technologiques, informatiques et de complexité croissante des politiques organisationnelles, peut paraître utopique, notamment dans les grandes organisations. C'est cependant la démarche adoptée en Inde par la coopérative de femmes Lijjat Papad constituée de 43 000 employées travaillant dans les différentes régions de l'Inde¹⁴⁸. Leur philosophie est la suivante :

- 1) Les femmes employées peuvent être de n'importe quelle religion ou caste, éduquées ou sans instruction, pauvres ou riches. Il n'y a aucune discrimination et l'organisation est ouverte à toutes. Elle met sur le même plan tous les types de travaux, considérés comme également stratégiques.
- 2) L'organisation n'accepte jamais de don, afin de conserver son indépendance et de favoriser sa croissance. Cette philosophie de base est le secret de la popularité et du prestige de cette coopérative et renforce la confiance en soi des employées.
- 3) L'entreprise doit être dirigée avec sagesse et pragmatisme. L'objectif fondamental demeure le profit, généré par la force de travail des employées. C'est d'ailleurs un facteur important de motivation et de fierté pour les 43 000 femmes. Les impératifs de rentabilité justifient dès lors une gestion fondée à la fois sur la compréhension, l'empathie, mais également la prise en compte des compétences. « *Notre première tâche est d'œuvrer pour le développement et la croissance de notre organisation* », indiquent les responsables.
- 4) Un des objectifs principaux est que les membres de l'organisation travaillent dans une atmosphère de convivialité, de confiance mutuelle, voire d'amitié : la coopérative revendique ainsi un véritable droit au bonheur au travail, sur le modèle d'une entreprise familiale. Les conflits inévitables se résolvent par l'empathie, le respect du point de vue de l'autre et un strict respect de l'égalité entre les membres. Le statut coopératif garantit d'ailleurs une égalité des droits, toutes étant copropriétaires de l'organisation. La responsable du centre doit assumer naturellement un niveau de responsabilité supérieur, mais elle le fera en s'inspirant de modèles et de valeurs familiaux, se vivant comme une « mère » s'occupant des membres de la famille.

147 D. Steiler, J. Sadowsky et Loïck Roche, *op. cit.*

148 Entretien du 8 décembre 2011.

De même, dans l'entreprise Oberoi Reality Limited¹⁴⁹, tout le monde, même les membres du *board* se servent du café à la même machine ! Ce lieu d'échange informel favorise ainsi les rencontres, les croisements entre les niveaux hiérarchiques et permet de bâtir des relations humaines plus simples et plus directes.

Partir de la conviction que chaque être humain est porteur d'une richesse et d'un potentiel propre, qu'il faut faire grandir avec respect et considération, doit devenir une approche incontournable dans l'entreprise. Les Danois sont souvent pionniers dans ce domaine :

- Kristine Stace, HR Partner de Rockwool International, estime ainsi qu'il n'est plus possible de diriger les gens comme autrefois et qu'il faut développer des occasions de dialogue plus nombreuses¹⁵⁰. Il est important, estime-t-elle, d'avoir confiance en l'autonomie des employés. Un bon manager est un manager capable d'aider ses collaborateurs à se développer par eux-mêmes. Pour cela il faut créer un environnement où les salariés mettent à profit leurs talents.

Un manager, nous explique Peter Haugaard, HR Manager chez Ernst & Young au Danemark¹⁵¹, doit être un « leader inclusif », c'est-à-dire :

- à l'écoute de ses collaborateurs ;
- et transparent dans ses décisions et leurs justifications.

Povl Røjkjaer, DRH du port de Copenhague, nous engage à réfléchir à notre manière de penser¹⁵² : il faut oser remettre en question nos idées préconçues, nos habitudes acquises pour évoluer, pour ne pas rester figé, pour s'ouvrir aux autres. Et cela concerne tout le monde dans l'organisation, sans exception !

- Donnez du temps, pratiquer le *slow management*

Le *slow management*, concept défendu depuis plusieurs années par Loïck Roche, consiste à réintégrer l'être humain au cœur des organisations et à redonner à chacun du sens, du bien-être au travail et un « rêve ». « *Cela veut dire [écrit Loïck Roche] que chaque semaine, les responsables doivent savoir se ménager du temps, en dehors des réunions, en dehors des appels téléphoniques, en dehors de la réception et de la lecture des e-mails, pour réellement comprendre ce qu'il y a dans la tête des hommes et des femmes qu'ils dirigent ; du temps pour les écouter, du temps pour apprendre, du temps pour enseigner*¹⁵³. »

Le *slow management* peut concerner tous les niveaux de responsabilité managériale : chefs d'équipes, *middle* et *top managers*... et tous les secteurs. Les salariés ont besoin de se sentir protégés, accompagnés, remarqués, compris et valorisés.

149 Entretien du 6 décembre 2011 avec Vikas Oberoi, PDG, Mumbai, Inde.

150 Entretien du 18 octobre 2011.

151 Entretien du 19 octobre 2011.

152 Entretien du 19 octobre 2011.

153 D. Steiler, J. Sadowsky et Loïck Roche, *op. cit.*

Le *slow management* revêt une importance particulière en période de crise où les leaders doivent rassurer les salariés, remotiver et redonner espoir en prenant le temps d'expliquer aux équipes l'ampleur et les raisons des difficultés rencontrées, mais aussi la possibilité de les surmonter.

- Traiter les salariés en adultes

Nous ne souhaitons pas trancher le débat «rousseauiste» sur la nature de l'homme. L'homme est-il bon ? La réponse est souvent affaire de circonstances, de contexte ou d'opinion personnelle. Mais faut-il alors partir du postulat inverse que l'homme n'est pas bon jusqu'à ce qu'il prouve le contraire ? Et quelle est l'influence d'un tel postulat au sein de l'organisation ?

De nombreuses entreprises oublient que les employés sont des adultes et que l'on peut leur faire confiance, leur donner des marges de manœuvre tout en étant attentif au résultat de chacun. Dans la culture danoise et dans quelques entreprises indiennes nous avons noté le faible niveau des contrôles effectués *a priori* («pointage» ou process rigides).

- Accompagner les salariés en difficulté

Il s'agit d'inciter et de former les managers à intervenir de manière appropriée en cas de difficulté d'un salarié, suffisamment tôt, notamment pour l'orienter vers l'instance compétente en interne ou en externe (cellule d'écoute par exemple).

De même, il est tout aussi important de former et de sensibiliser les employés à identifier eux-mêmes une difficulté qui les concerne en propre, par exemple à l'aide d'un questionnaire en autopathologie mis à disposition sur l'intranet.

Créer un environnement favorable à l'humain dans l'organisation

- Améliorer le cadre de travail

Au Danemark, les organisations accordent beaucoup d'importance au bien-être des salariés dans l'exercice de leur travail : bureaux ergonomiques, architecture d'exception, petits salons, coins bars, cantines, terrasses, massage, club de sports, etc. Une attention particulière est portée au design, considéré comme un élément de motivation du salarié.

Une autre «bonne pratique» identifiée dans nos missions est celle développée par Nishith Desai, avocat indien et fondateur associé de Nishith Desai Associates, qui s'apprête à construire un centre de réflexion sur une île proche de Mumbai, comprenant une salle de sport, un théâtre, des terrains de tennis,

des bungalows ainsi que des salles de réunion et de *brainstorming*¹⁵⁴. L'accès à ce centre sera gratuit et ouvert à tous les employés, aux clients et aux relations de Nishith Desai. La seule condition d'accès de ce véritable centre philanthropique sera de ne pas en sortir sans avoir produit au moins une idée innovante aidant au développement du métier, de la société ou du pays !

- Favoriser les moments de convivialité

Cela peut concerner des gestes collectifs très simples, tels que les cérémonies d'anniversaire, ou un petit-déjeuner hebdomadaire. Dans les entreprises danoises, le petit-déjeuner du vendredi est un *must* ; c'est un moment de convivialité certes, mais aussi un temps d'échange direct, en face à face, y compris sur des sujets professionnels.

- Élaborer un contrat social entre l'entreprise et les salariés

Alain André, adjoint au directeur des Ressources humaines de France Télécom, détaille le « nouveau contrat social » structurant l'entreprise à la suite de la fameuse « vague de suicides » très médiatisée et bâti autour de plusieurs valeurs innovantes¹⁵⁵ :

- une plus grande autonomie est laissée au niveau territorial ;
- les mobilités contraintes sont proscrites et se font désormais sur la base du « volontariat » ;
- les objectifs ne sont plus fixés de manière rigide et leur nombre est réduit à quatre ou cinq au maximum (ils pouvaient y avoir précédemment jusqu'à quinze objectifs, parfois contradictoires entre eux), avec une marge de manœuvre laissée à chaque manager pour gérer ses objectifs ;
- tous les salariés ont droit à une réponse écrite lorsque leurs candidatures pour un nouveau poste n'est pas retenue, afin de mettre un terme au marché de l'emploi « gris », semi-informel et non objectif, qui existait dans l'entreprise ;
- les postes vacants sont systématiquement publiés et diffusés à l'ensemble des salariés ;
- une journée d'intégration est proposée aux nouveaux entrants ;
- le télétravail est favorisé.

- Prévoir un entretien de sortie en cas de démission

Oberoï Reality Limited prévoit systématiquement un entretien de sortie en cas de démission¹⁵⁶. Cette pratique peu répandue en France peut avoir un triple avantage, puisqu'elle permet :

- 1) aux organisations de comprendre les raisons motivant la démission ;
- 2) aux sortants de se sentir valorisés malgré leur choix de quitter l'entreprise ;
- 3) aux salariés restant en poste de se sentir sécurisés du fait de l'attention ainsi portée par l'organisation à l'avenir professionnel de chacun.

¹⁵⁴ Entretien du 8 décembre 2011.

¹⁵⁵ Entretien du 6 juillet 2011.

¹⁵⁶ Entretien du 6 décembre 2011 avec Vikas Oberoi (PDG) et P. B. Nageswhar (DRH).

L'authenticité

« Il faut faire montre de courage. Il faut faire face aux vrais problèmes, et prendre le temps de dire la vérité au personnel. L'authenticité du discours est une qualité majeure. Pourquoi ? Parce que l'authenticité est très certainement la première impression que peut ressentir un être humain ¹⁵⁷. »

Avoir des convictions, tenir des discours vrais et agir en accord avec nos convictions et nos valeurs, voilà le meilleur moyen de laisser une place à l'authenticité.

Exprimer ses émotions : un atout pour être engagé, passionné et à l'écoute des collaborateurs

On apprend très souvent à ne pas exprimer nos émotions, en particulier dans les entreprises françaises (cf. chapitre II). Voire parfois à les nier. Or taire nos émotions est une erreur colossale. En effet, *« les émotions sont indispensables à la vie. Elles s'apparentent à des guides dont la fonction consisterait à nous aider à répondre à nos besoins d'êtres vivants »* écrit Michelle Larivey ¹⁵⁸. Les émotions jouent un rôle permanent dans les comportements au travail. Essayons donc de prendre en compte le fait que les émotions sont importantes pour l'être humain et donc pour l'être humain au travail. Nous n'allons pas travailler en laissant notre humanité et nos émotions à la maison... Il nous revient aussi de voir nos émotions comme des informations, de ne pas les considérer comme négatives, donc à rejeter ou fuir, ni positives, donc à rechercher absolument, voire à exiger. En effet, *« il n'existe [pourtant] pas d'émotions positives et négatives au sens de valables ou non. Toutes sont bonnes et utiles. L'important est d'avoir à leur égard une attitude qui permette de bien les décoder ¹⁵⁹. »*

Le Dr J.P. Pawlin-Fry, président de The Institute for Health and Human Potential, aide les individus et les leaders à progresser grâce à des programmes constitués autour de l'intelligence émotionnelle et d'un coaching sur la performance sous stress ¹⁶⁰. Ces programmes permettent d'aider les personnes à connaître leurs émotions, à les analyser et à les gérer en comprenant l'impact de l'expression des émotions sur eux-mêmes et sur les autres autour d'eux. Il insiste sur l'importance des émotions dans notre vie et dans notre travail.

Accepter ses propres émotions, les connaître et les exprimer nous rend plus réels, plus passionnés auprès des autres. Dire *« je suis vraiment content de travailler sur ce projet avec vous »* au moment même où je ressens cette émotion de joie et d'enthousiasme rendra plus crédibles mes mots puisqu'ils correspondent à

¹⁵⁷ D. Steiler, J. Sadowsky et Loïck Roche, *op. cit.*

¹⁵⁸ M. Larivey, *op. cit.*

¹⁵⁹ *Ibid.*

¹⁶⁰ Entretien du 15 septembre 2011.

mon émotion. Je suis authentique quand j'exprime une émotion que je ressens au fond de moi. Cette cohérence entre les mots et l'émotion nous rend passionnés et véritablement engagés. En revanche, on sait bien que ces mêmes mots « *je suis vraiment content de travailler sur ce projet avec vous* » auront un effet dévastateur sur la motivation et l'engagement des autres s'ils sont prononcés sans lien réel avec notre émotion. Tout le monde se dira « *vive la langue de bois !* ». Essayons de ne dire que ce à quoi nous croyons au plus profond de nous et de ne poser que les questions qui nous intéressent vraiment et nous verrons que l'on nous écouterait plus et que notre leadership augmenterait. C'est la clé de l'authenticité. Être authentique, c'est bien exprimer ses émotions avec justesse et au moment où je les ressens.

Les émotions non exprimées sont perdues ou peuvent faire l'objet d'erreurs d'interprétation. Exprimer ses émotions de joie et d'excitation face à un nouveau projet est un facteur important de motivation autant pour soi que pour les autres. Le fait d'exprimer nos émotions permet d'être plus humains et de toucher plus au cœur. Ainsi sommes-nous passionnés, engagés et augmentons-nous notre leadership.

Toutefois, n'oublions pas que même si nous sommes tous humains et égaux dans notre humanité, nous sommes aussi différents. En particulier, lorsque nous travaillons dans des environnements internationaux, nos différences culturelles sont fortes, notamment lorsqu'il s'agit d'exprimer et écrire nos émotions.

Le port de Copenhague Malmö organise ainsi des réunions de dialogue plusieurs fois par an pour permettre aux employés danois et suédois de mieux se connaître et de mieux se comprendre. C'est également l'occasion de prendre le meilleur de chaque nationalité pour trouver les meilleures solutions pour l'entreprise¹⁶¹.

Shakil Choudhury, directeur du cabinet Anima Leadership à Toronto, nous dit : « *La clé du succès est d'éviter ou du moins diminuer les a priori et les jugements que nous portons les uns sur les autres*¹⁶². » Pour lui, les deux principales qualités d'un bon leader sont l'authenticité et la capacité d'adaptation aux situations (quand « prendre le *lead* », quand suivre?). C'est aussi la clé de l'écoute de l'autre. Exprimer nos émotions et écouter les émotions de l'autre avec sincérité et authenticité permet de développer très fortement notre leadership et notre capacité d'entraîner les autres.

Être soi : un manager est d'abord ce qu'il est

Ce qui nous motive tous, c'est le charisme d'un leader, d'un manager, quelqu'un qui est capable de donner du sens et de la reconnaissance à notre action.

161 Entretien du 19 octobre 2011 avec Povl Røjkjær.

162 Entretien du 15 septembre 2011.

Le Dr Narendra Jadhav nous confiait : « Être un bon leader vient de l'intérieur. Il faut être fait pour cela. Ensuite vous pouvez le développer, le peaufiner et l'ajuster¹⁶³. »

Cette phrase résume très bien le prérequis pour être manager : on est ce qu'on est... et on ne peut faire autrement que d'être soi, donc il faut être fait pour être manager. Cela doit venir de nous, de notre personnalité. Dans le même temps il est très important de pouvoir être la même personne dans la vie et au travail : cela permet d'être authentique dans son style de management et donc d'avoir un leadership plus fort.

Être soi plutôt que composer est plus facile à vivre et à mettre en pratique pour les managers. Pourquoi ne pas essayer de ne mettre en place aux postes de management que ceux qui le désirent et que ceux qui sont faits pour cela ?

Le manager qui saura naturellement, et donc avec sincérité et authenticité, faire preuve d'empathie, se soucier des autres, exprimer sa reconnaissance, sera un bien meilleur manager car il sera crédible. Tandis que le manque d'authenticité détruira toute la confiance et la motivation des collaborateurs en quelques minutes.

Le Dr Santosh Mehrora, directeur de l'Institute of Applied Manpower Research à Delhi, nous explique que les chefs d'entreprise en Inde essayent de créer dans leurs organisations le même esprit que dans la famille¹⁶⁴. L'entreprise est comme une grande famille au sens de la famille indienne – qui est très différente des familles occidentales contemporaines, plus élargie, et où le devoir et la confiance sont des éléments capitaux.

Sélectionner les managers sur leurs valeurs humaines

Un bon manager, comme nous venons de l'évoquer dans le point précédent, est un état d'être qui ne s'apprend pas techniquement, mais dont les compétences peuvent être perfectionnées.

Loick Roche s'exprimait ainsi : « La compréhension intellectuelle du management est permise par les formations... mais ce qui est le plus important est la compréhension réelle, par l'expérience. C'est physiquement que cela se joue... Or aucune formation, aucune école ne peut permettre de développer cette compétence. Le respect est aussi une notion très importante, c'est croire qu'en chaque être humain il y a des richesses, des potentiels. Le respect ça ne s'enseigne pas... c'est une notion acquise pendant l'enfance. Le manager doit le montrer tangiblement¹⁶⁵. »

163 Entretien du 9 décembre 2011.

164 Entretien du 8 décembre 2011.

165 Entretien du 20 juillet 2011.

Le Dr Narendra Jadhav, cité plus haut, nous a ainsi confié : *« J'ai confiance en la bonté des hommes. Si un leader est exemplaire, les gens viennent naturellement à lui »*¹⁶⁶.

Ces valeurs humaines de respect, de confiance et d'indulgence pour les êtres humains sont des valeurs *a priori* que devront posséder les managers.

Ainsi, le professeur Dan Ondrak, de l'université de Toronto, a étudié les classifications des managers chez General Electric et a défini les catégories suivantes¹⁶⁷ :

- « Bons résultats et bon leader : leur donner une promotion » ;
- « Moins bons résultats et bon leader : les former pour les faire progresser » ;
- « Moins bons résultats et tyrans : les licencier » ;
- « Bons résultats et tyrans : les aider à changer ou les licencier ».

Les bonnes pratiques de management, dans le respect, la confiance et la croyance en la richesse humaine, devraient être encouragées dans l'entreprise et faire partie des modèles de sélection des managers.

Un bon manager est aussi capable d'obtenir de meilleurs résultats sur le long terme pour toute son organisation.

Bernard Tabary confirme ce que les professeurs précédemment cités disent : *« On manage des personnes et pas des matricules. On est toujours étonné par la force des gens. Il y a un levier extraordinaire dans l'humain. Les gens ont envie qu'on les reconnaisse comme des personnes, dans leur dimension humaine. C'est universel, c'est valable dans tous les pays du monde »*¹⁶⁸.

Les valeurs humaines portées par les managers doivent être des valeurs vécues, authentiques. Il ne s'agit pas de mots ou de phrases apprises par cœur. Voilà pourquoi nous proposons de recruter et promouvoir des managers ou des leaders qui partagent ces valeurs naturellement et viscéralement. Ils pourront ainsi être les mêmes au travail et dans la vie et agir de manière authentique.

Essayons de recruter et promouvoir des managers et des tops managers avec de vraies valeurs humaines. Essayons d'appliquer en ce sens la classification proposée par le professeur Ondrak pour Général Electric (cf. *supra*).

Sélectionner les managers sur leurs valeurs humaines, oui mais en évitant l'écueil de l'unique objectif de rentabilité. Il faut aussi retrouver la gratuité de nos actions dans les entreprises comme nous le rappelle Fabrice Midal : *« Parler du bonheur est sain : c'est redire aux gens que leur existence a de l'importance. Le problème c'est que ce n'est aujourd'hui, le plus souvent, qu'un moyen*

166 Entretien du 9 décembre 2011.

167 Entretien du 16 septembre 2011.

168 Entretien du 9 septembre 2011.

d'aller vers plus de rentabilité. » Et de fait, « y a-t-il une place aujourd'hui pour quelque chose d'inutile, de gratuit dans les entreprises ? ¹⁶⁹ ».

Développer la confiance par la transparence et la vérité

La transparence, la vérité et l'authenticité permettent de créer automatiquement de la confiance. Nous aimons tous savoir où nous en sommes, où nous allons, les difficultés que l'on devrait rencontrer. Bernard Tabary déclare ainsi : *« Les gens ont besoin de cohérence, d'authenticité. S'il y a du non-dit, ça coince. Ce sont des ressorts universels ¹⁷⁰, »*

Rencontrer les gens, souvent, très souvent, et expliquer, raconter, c'est le seul moyen d'être transparent. Dire la vérité, tenir un discours authentique et vrai rassure plus, et rassemble plus à long terme que des mensonges parsemés de vérité. La confiance est longue à construire, il faut faire preuve de patience et de persévérance. Accepter d'expliquer encore et encore les mêmes choses, et parfois aussi plusieurs fois aux mêmes personnes. Voilà pourquoi les grands leaders sont de grands communicants : ils aiment expliquer, raconter, entraîner les autres avec eux.

« Il faut faire montre de courage. Il faut faire face aux vrais problèmes, et prendre le temps de dire la vérité au personnel. L'authenticité du discours est une qualité majeure ¹⁷¹. » Effectivement, *« on ne transige pas avec la vérité »* disait déjà Socrate. On ne transige ni avec la vérité, ni avec l'authenticité. Toute la confiance créée sera détruite en quelques minutes par un seul petit mensonge ou une parole non pensée réellement.

Chez HCLT, multinationale indienne de service en Technologie de l'information déjà citée en exemple, Vineet Nayar, le PDG, a décidé de créer le changement autour de quatre valeurs : « honnêteté, transparence, responsabilité, délégation ». La transparence est une valeur capitale pour développer la confiance chez tous les employés. Ainsi le PDG va à la rencontre de chaque personne lors de réunions partout dans le monde, pour expliquer les ambitions et les problèmes à venir de l'entreprise. Ces réunions sont également ouvertes à de gros clients et à la presse. Ainsi, chacun peut poser des questions et obtenir des réponses en toute transparence. La véritable croyance qui réside derrière cette

¹⁶⁹ Entretien du 19 juillet 2011.

¹⁷⁰ Entretien du 9 septembre 2011.

¹⁷¹ D. Steiler, J. Sadowski et Loick Roche, *op. cit.*

volonté de transparence est que chaque employé est important et est capable d'aider au développement de l'entreprise.

Deux outils ont été développés : *You and I* et *My problems*. *You and I* permet à chaque employé de poser des questions au top management qui s'engage à apporter systématiquement des réponses visibles par tous. Quant à *My problems*, il permet aux managers d'expliquer leurs problèmes et n'importe quel employé peut proposer une solution. Un réseau social interne a aussi été développé (un Facebook interne) où même le président a sa page !

La transparence, c'est donc expliquer, répondre aux questions, raconter les problèmes ou les succès mais aussi demander de l'aide quand on a un problème. Et faire confiance, créer de la confiance. La transparence est elle aussi authentique et sincère, pas seulement dans les discours mais aussi dans les actes et les organisations. Et c'est de plus en plus vrai, en particulier pour les jeunes générations qui n'ont plus le même rapport aux entreprises que leurs aînés.

Au Danemark, Peter Haugaard, directeur des Ressources humaines chez Ernst & Young, remarque que les nouvelles générations posent plus de questions sur les résultats de l'entreprise, sur les chiffres. « *Les jeunes veulent savoir comment se porte le business. Et c'est très nouveau ! Le manque de transparence sera interprété comme "on nous cache quelque chose parce que cela va mal !"* »¹⁷².

L'entreprise Ramboll, première société d'ingénierie danoise, attache une grande importance à la transparence qui, de fait, est visible à l'œil nu : il n'y a quasiment pas de murs dans cette entreprise, mais seulement des vitres pour séparer bureaux et salles de réunion. Tout le monde peut voir tout le monde dans ce bâtiment de verre. Et la transparence ne s'arrête pas là : les budgets, les notes de frais, les voyages, les CV, les salaires, tout est rendu visible et consultable par tous. Peter Brandt, directeur des Ressources humaines explique que c'est un moyen de déléguer le contrôle du manager vers l'équipe¹⁷³.

Essayons d'avoir des discours, des pratiques et des modes d'organisation authentiques, transparents et vrais. Après quelques mois, la confiance s'installera petit à petit.

Apprendre à se connaître soi-même et améliorer ses relations aux autres

Les grandes traditions de sagesse ont toutes mis en avant l'importance de la connaissance de soi. Souvenons-nous du « *Connais-toi toi-même* » de Socrate, inscrit sur le fronton du temple de la pythie à Delphes. Ainsi, « *ceux qui se connaissent sont instruits de ce qui leur convient et distinguent les choses dont*

¹⁷² Entretien du 19 octobre 2011.

¹⁷³ Entretien du 20 octobre 2011.

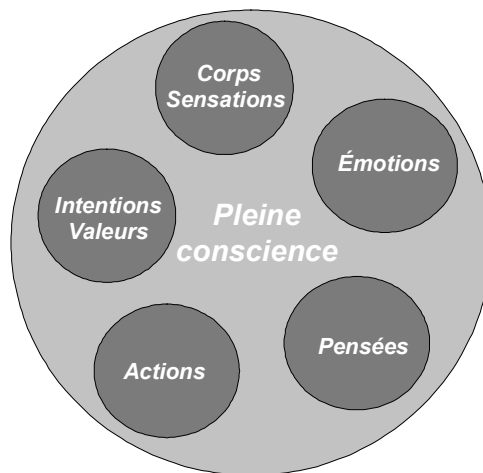
ils sont capables ou non. Ils se bornent à parler de ce qu'ils savent, cherchent à acquérir ce qui leur manque et s'abstiennent complètement de ce qui est au-dessus de leurs capacités. Ils évitent ainsi les erreurs et les fautes. Ceux qui ne se connaissent pas et se trompent sur eux-mêmes sont dans la même ignorance par rapport aux autres hommes et aux choses humaines en général¹⁷⁴ ».

La connaissance de soi est la science première. Pourquoi ne pas en faire un point de départ pour chacun d'entre nous en entreprise ? C'est ce que nous avons déjà abordé dans la partie sur la liberté (cf. « Oser la liberté »). Mieux se connaître, mieux connaître ses réactions en situation de stress, mieux analyser ses émotions pourrait nous permettre d'envisager les événements sous un angle positif.

Si précédemment nous disions que le manager est avant tout ce qu'il est, nous disions aussi que ses compétences peuvent être développées et qu'il peut progresser.

Le concept de *mindfulness* développé au Canada et aux États-Unis est très intéressant. Vivre, agir et travailler en pleine conscience. Cette « conscience de soi », inspirée des techniques de la « pleine conscience » du *Vipassana* (méditation traditionnelle d'origine indienne), est différente de la simple « connaissance de soi » où l'on ne fait que constater après coup l'impact de nos actes, pour le regretter. Il s'agit ici, en quelque sorte, de se « voir faire » pendant l'action. Ainsi, nous pouvons développer notre façon de voir et d'appréhender la réalité.

L'objectif de cet état de pleine conscience est d'être davantage capable de composer avec la complexité de notre environnement et de prendre en compte tous les éléments et informations repris dans le schéma suivant :



174 G. Lazorthes, *Connais-toi toi-même, actualité de l'injonction de Socrate*, Académie des sciences morales et politiques, site Internet <http://www.asmp.fr>

La pleine conscience, c'est à la fois, et dans le même temps, être conscient de nos pensées, de nos actions, de nos valeurs, de notre corps et de nos sensations, de nos émotions. Cette pleine conscience mérite notre attention perpétuelle et mérite aussi d'être perfectionnée.

Le professeur Mario Cayer, de l'université Laval au Québec¹⁷⁵, a développé un module de formation, « Complexité, conscience et management », qui nous apprend à observer nos pensées lorsque nous agissons et communiquons. Des *soft skills* comme l'intelligence émotionnelle et les qualités relationnelles y sont aussi développées. Cela nourrit indéniablement notre objectif d'aller vers plus d'authenticité.

À l'image des techniques de *mindfulness*, de nombreuses formations ou coachings se développent pour aider les managers à mieux se connaître. À cet effet, certaines entreprises peuvent mettre à leur disposition des outils comme le *Myers Briggs Type Indicator* (MBTI). Ces tests proviennent de la théorie des types psychologiques initiée dans les années 1910 par Carl Gustav Jung et ensuite perfectionnée par les travaux poursuivis aux États-Unis par Isabel Briggs Myers et sa mère, Katherine Cook Briggs. La société CPP qui en détient les droits, précise que cet outil « *vous aide à améliorer vos relations personnelles et professionnelles, augmente votre productivité et vous permet d'identifier vos préférences en matière de leadership et de communication* »¹⁷⁶. Beaucoup d'écoles l'utilisent pour leurs conseils d'orientation. C'est l'indicateur le plus utilisé au monde. La société Rockwool¹⁷⁷ au Danemark a ainsi fait le choix de le mettre à disposition des managers qui souhaitent le passer, sans caractère obligatoire.

Néanmoins, ce genre de techniques et d'outils ne sont pas destinés à aider uniquement les managers. Ainsi la Coop Lombardia, en Italie, a-t-elle décidé de mettre à disposition de toutes ses caissières de supermarché des formations à l'analyse transactionnelle, afin que celles-ci soient plus à l'aise et aillent vers un mieux-être dans leur travail face aux clients¹⁷⁸.

Développer l'intégrité et valoriser le comportement éthique

Si l'on repart de Socrate et de sa formule « *Connais-toi toi-même* », ce n'est pas « *analyse-toi avec complaisance* ». La connaissance de soi n'est pas le repliement sur soi mais signifie : « *Connais le meilleur de toi, vois ce que tu aspires à être, ce que tu es virtuellement, ce qui est ton modèle. Sois un homme, connais tes propres*

175 Entretien du 13 septembre 2011.

176 Source : <http://www.16-types.fr/modele-MBTI-O-introduction.html>.

177 Entretien du 18 octobre 2011 avec Kristine Stace, HR Partner chez Rockwool.

178 Entretien du 17 novembre 2011.

excès. » Ce n'est donc pas une introspection narcissique : c'est un programme de vie éthique. Connaître la vertu est la condition nécessaire. Une des grandeurs de la pensée de Socrate fut de ne pas accepter l'opposition du bonheur et de la vertu. Pour les accorder, il fit référence aux maximes de sagesse qui identifiaient la bonne action avec les satisfactions ou les avantages qu'elle procure. Il proclama que le bonheur complet ne peut être obtenu que par la vertu.

Dans l'entreprise, les formations sur la pleine conscience, sur l'intelligence émotionnelle, sur les valeurs, ne devraient pas nous faire oublier que l'éthique et l'intégrité sont les conditions *sine qua non* du succès et du bien-être des personnes dans l'entreprise. Développer notre intelligence émotionnelle ou notre pleine conscience, être authentique ne servirait à rien sans un comportement éthique.

Ainsi certaines entreprises commencent à lier le bonus des managers à la santé morale des employés, à l'incarnation des valeurs et plus uniquement aux résultats financiers. Bernard Tabary, directeur international chez Keolis, nous a toutefois confié que c'était une pratique difficile à faire accepter aux actionnaires en France alors qu'aux États-Unis il est assez courant de prendre en compte la progression de la satisfaction des employés dans les bonus des managers¹⁷⁹. En effet, comme nous l'a précisé François Nogué, directeur des Ressources humaines du groupe SNCF, « *de bons résultats peuvent être obtenus avec de mauvaises méthodes*¹⁸⁰ ». Or, à long terme, les organisations sont perdantes si les résultats sont obtenus par des pratiques managériales néfastes pour les employés, car les répercussions risquent de se manifester tôt ou tard.

L'exemplarité et l'éthique des managers et du top management sont de fait surveillés de près par les employés et par l'opinion publique. Si les managers agissent avec éthique et intégrité, ils seront certainement plus à même d'être des modèles et des exemples pour les autres. Voilà aussi pourquoi la question des salaires et des bonus des patrons est aujourd'hui tant débattue. En effet, comment un chef d'entreprise peut demander aux autres de faire des efforts en temps de crise quand lui-même s'accorde des augmentations à deux chiffres ? N'est-ce pas un manque flagrant de sens éthique ?

Il nous semble important ici de réaborder le sujet des valeurs, déjà évoqué (cf. *supra* « Sagesse »). Kristine Stace, HR Partner chez Rockwool au Danemark¹⁸¹, nous a raconté combien les valeurs comptaient dans l'entreprise et combien il était important qu'elles soient incarnées par le *top management* et par chacun chez Rockwool. Les deux valeurs centrales sont l'honnêteté et l'efficacité. Les valeurs sont chez Rockwool très importantes et structurantes.

179 Entretien du 9 septembre 2011.

180 Entretien du 1^{er} septembre 2011.

181 Entretien du 18 octobre 2011.

Ainsi, Kristine Stace nous dit : « *Vous ne pouvez pas contrôler les gens. Vous devez les aider à penser.* » Les valeurs sont donc là pour aider les gens à penser et à se poser des questions. Par exemple, la question « *suis-je honnête lorsque j'agis comme cela ?* » est une question que tout le monde doit se poser, des cadres dirigeants aux employés. Ainsi, les valeurs incarnées de l'entreprise sont chez Rockwool un moyen de développer le comportement éthique chez chacun.

Chez Ramboll également, Peter Brandt¹⁸², directeur des Ressources humaines de cette compagnie danoise, nous raconte aussi que les valeurs sont très importantes dans son entreprise et qu'elles doivent être vécues et vivantes pour tous, pour les managers et pour les employés. L'intégrité est d'ailleurs l'une des valeurs de l'entreprise. Un programme de formation sur les valeurs existe pour tous les managers et chaque année une enquête permet de vérifier si les valeurs sont bien vivantes dans l'entreprise.

Là encore, la valeur d'intégrité devrait être vécue avec authenticité par tous.

182 Entretien du 20 octobre 2011.

Le dialogue

Le dialogue suppose par définition deux parties : un locuteur à qui est reconnue la possibilité de s'exprimer et un interlocuteur qui devra se mettre en position d'écouter. Pour qu'il y ait dialogue, ces deux actes doivent être compris au sens plein : il ne s'agit pas seulement de parler, mais d'exprimer une véritable prise de position, authentique et personnelle. De même l'interlocuteur se verra tenu à une écoute active, respectueuse : écouter n'est pas simplement entendre.

Dans une organisation, actionner le levier du dialogue renvoie à deux dimensions émotionnelles, telles qu'elles sont indiquées dans le tableau du chapitre II, p. 51 :

- l'absence de dialogue génère un ressenti de colère ou de frustration. À l'inverse, libérer la parole tend à susciter sur la longue durée des émotions positives envers l'autre ;
- le coût du non-dialogue est certainement un ressenti de solitude, d'isolement, tandis que le bénéfice d'une organisation où l'on dialogue se mesurera en termes de curiosité, de capacité à découvrir des groupes et des idées nouvelles, de dynamisme.

Une réflexion sur l'insuffisante prise en compte du dialogue implique de poser la question de l'individualisme comme valeur de plus en plus centrale de nos sociétés, constat partagé par de nombreux penseurs contemporains. Ainsi le philosophe Gilles Lipovetsky¹⁸³ note que l'ère de l'hyper-individualisme contemporain, forme exacerbée de l'individualisme, a atteint aujourd'hui le monde du travail : affaiblissement des liens collectifs et des institutions fédératrices (syndicats, collectifs de pairs...), individualisation du rapport contractuel et désinvestissement par rapport à l'entreprise. Le constat est encore plus sévère chez le sociologue Alexandre Wong¹⁸⁴, qui pointe le poids que fait porter la société à l'individu, sommé de réussir sa vie, de s'accomplir dans son travail, seul et sans le recours aux anciennes solidarités collectives.

Nous souhaitons mettre en avant cinq groupes de propositions afin de redonner sa place à un dialogue véritable dans l'organisation et par là même à des rapports encore plus humains :

- faire participer les salariés aux décisions pour les responsabiliser ;
- recréer des liens pour susciter l'engagement collectif ;
- développer des modèles de « hiérarchie aplatie » ;
- penser l'impact de ses émotions sur l'autre ;
- développer l'écoute et la parole.

183 G. Lipovetsky, *Les Temps hypermodernes*, Paris, Grasset, 2004.

184 Entretien du 23 juin 2011.

Faire participer les salariés aux décisions pour les responsabiliser

“Nobody bosses over us”¹⁸⁵.

La question de la participation des salariés aux décisions implique naturellement d’analyser le modèle des SCOP ou des coopératives, dont le principe est précisément la participation directe aux prises de décisions par les salariés puisque les conseils d’administration des SCOP sont composés exclusivement d’employés de l’entreprise. Il ne s’agit logiquement pas de prôner la transformation de l’ensemble des structures économiques en coopérative de production mais bien d’identifier quels sont les principes transposables aux organisations classiques.

Nous avons mené deux entretiens dans des contextes très différents :

- à la coopérative de femmes de Mumbai Lijjat Papad¹⁸⁶ ;
- auprès des responsables de la SCOP A Cappella (140 salariés environ) basée à Amiens et spécialisée dans le téléconseil pour le compte d’entreprises clientes¹⁸⁷.

Elles représentent toutes deux de vrais succès tant sur le plan commercial que pour la fidélisation et l’engagement des salariés, dans des environnements pourtant difficiles.

Trois enseignements nous semblent pouvoir être tirés de ces expériences en direction des organisations classiques :

- ces structures, souvent fondées par des salariés ayant un métier et une expertise en commun, tendent à promouvoir à des postes de responsabilité élevés des salariés issus du terrain, en rupture avec la tradition française de promotion en fonction du diplôme et des réseaux. Cette impression que chacun peut un jour diriger génère une forte implication dans les prises de décisions ;
- être un salarié participatif implique une responsabilisation et un apprentissage, par des formations notamment. De nombreux salariés n’ont d’ailleurs aucune envie d’être sociétaires et il y a une importante différenciation dans les niveaux d’implication. Assumer le dialogue et participer, c’est sortir d’une relation parent-enfant (pour faire référence à l’analyse transactionnelle), faite de passivité et de protection.
- la participation aux décisions, automatique par le vote reconnu à tous les membres de l’assemblée générale, n’est en aucune manière synonyme de démocratie directe, permanente ou incontrôlée, contrairement au stéréotype trop répandu. Il existe une dissociation entre la logique portée par la ligne

¹⁸⁵ Entretien du 8 décembre 2011 « Personne ne nous commande », avec Irene Almeida.

¹⁸⁶ *Ibid.*

¹⁸⁷ Entretien du 23 février 2012 avec Mounir Mandi, directeur opérationnel.

managériale et le comité de direction, qui fonctionne suivant un modèle hiérarchique, et la démocratie participative des assemblées générales annuelles. La différence avec les entreprises classiques est substantielle à deux niveaux : le salarié se sent reconnu dans son droit à participer aux grandes décisions stratégiques pour lesquelles il est consulté en assemblée générale chaque année (mais pas aux décisions opérationnelles) et la hiérarchie est tenue à un devoir de dialogue et d'explicitation très poussée de ses décisions pour qu'elles soient acceptées : il y a bien une culture du dialogue.

Cette participation accrue des salariés doit, nous semble-t-il, être développée davantage dans les organisations privées et publiques traditionnelles sur deux champs principaux :

- la définition des grandes orientations stratégiques ;
- les projets innovants.

Le Danemark a développé une culture de la participation très poussée, qui prend parfois la forme de codécisions entre l'employeur et les employés, caractéristique des modèles scandinaves et germaniques. Sans nécessairement chercher à transposer en France cette culture qui a sa cohérence propre, il peut être utile de s'inspirer du modèle *Employee-Driven Innovation* (EDI) promu par la principale confédération syndicale danoise, LO¹⁸⁸ : il s'agit de faire remonter, de manière régulière et structurée, les innovations proposées par des groupes d'employés et de veiller à leur traduction effective dans les activités opérationnelles. Cette stratégie est portée par le syndicat en lien avec l'employeur dans de nombreuses organisations publiques et privées. Ainsi, la ville d'Aalborg a vu la création d'une « clinique modèle » associant les bonnes pratiques proposées par les médecins et les infirmiers et dont les principes ont été transposés dans plusieurs cliniques du pays. Selon Pia Mulvad Reksten, conseillère au syndicat LO, les facteurs clés de succès sont la capacité à systématiser l'innovation (pour éviter de la confiner à deux ou trois pratiques marginales et cosmétiques) et surtout un état d'esprit approprié du management, qui ne doit pas se sentir émotionnellement menacé par l'expertise venant de ses collaborateurs.

Cette participation accrue contribue à restaurer une stabilité émotionnelle. Claude Mulsant, coach et directrice de l'Institut Magellan, réseau RH dédié notamment à l'expatriation, souligne que l'équilibre émotionnel est bien meilleur dans les TPE, (affirmation étayée par de nombreuses enquêtes) essentiellement car tous les salariés y sont associés aux décisions et ainsi écoutés et responsabilisés¹⁸⁹.

188 Entretien du 17 octobre 2011 avec Pia Mulvad Reksten, consultant syndical.

189 Entretien du 7 juillet 2011.

Afin d'actionner ce levier du dialogue dans les organisations, l'étape située en amont d'une participation des salariés aux décisions peut être le recours accru à la consultation des salariés. Il s'agit en particulier d'étendre :

- le nombre de personnes consultées, qui ne doivent pas être nécessairement des managers ou des experts ;
- la fréquence des consultations, pour favoriser la continuité du dialogue ;
- le suivi et le traitement de ces consultations, pour que le dialogue bénéficie d'un débouché.

Deux bonnes pratiques illustrent ces trois exigences :

- l'Institut de recherche public danois Mindlab¹⁹⁰, rattaché à trois ministères et chargé de promouvoir des modalités d'enquête innovantes (basées notamment sur l'ethnologie et le design), prône la méthode du *crowdsourcing*, consistant à extraire des idées de la part d'anonymes, de non-experts, de simples collaborateurs, voire de non-collaborateurs. Il est explicitement indiqué aux personnes interrogées qu'elles ne participeront pas aux décisions prises ultérieurement pour ne pas susciter de fausses attentes, en revanche il s'agit de favoriser le dialogue et la réflexion ;
- la SNCF, dans une stratégie d'accompagnement au changement qui constitue une véritable « révolution culturelle », multiplie les consultations et le partage avec les salariés¹⁹¹. Outre les enquêtes trimestrielles de climat social, deux séries de rencontres intitulées « Demain la SNCF », ont été organisées en 2011 avec les salariés : 800 rencontres (entre 200 et 400 personnes pour chaque rencontre), mettant face à face managers et collaborateurs et axées sur une explication massive des changements à l'œuvre dans l'entreprise. Dans la deuxième série de rencontres, les organisateurs ont tenu compte des questions et doutes émis par les collaborateurs lors de la première série.

Au-delà des options visant à encourager dans la pratique une participation et une consultation des salariés, il nous semble important de préciser le cadre théorique permettant d'assurer une régulation efficace d'une association massive des collaborateurs. Une participation trop systématique, sans règles du jeu, est vouée à l'échec. À l'inverse, la participation de tous n'est pas nécessairement synonyme d'immobilisme ou d'anarchie, comme le suppose parfois certains stéréotypes.

Le modèle sociocratique, développé particulièrement au Québec par le Centre mondial de sociocratie (CMS) et appliqué en France dans plusieurs entreprises, synthétise des modalités de prise de décision issues de la concertation au sein d'un groupe de personnes, en vue d'augmenter leur niveau d'implication et de motivation¹⁹². Il permet de poser quelques règles clarifiant le processus décisionnel par consentement. Ce modèle, souvent mis en avant dans la culture

190 Entretien du 18 octobre 2011 avec Christian Bason, directeur, chef de l'innovation.

191 Entretien du 13 juillet 2011 avec Stéphanie Dommange.

192 Source : conférence de Gilles Charest à l'École des Mines le 23 mai 2011.

managériale au Canada et au Danemark, est en effet regardé avec une certaine suspicion en France du fait d'une mauvaise compréhension de son fonctionnement. Trois principes se dégagent, transposables en organisation :

- la décision relève en fait du consentement, c'est-à-dire de l'absence d'objection de chacun des membres du groupe, d'avantage que du consensus à proprement parler, qui requiert l'unanimité sur une préférence : cela permet ainsi d'obtenir un accord *a minima* en cas de situation difficile, plutôt que de rechercher un impossible consensus ou d'imposer les vues de la majorité et de générer du ressentiment. L'accord par consentement se fera sur des objectifs moins ambitieux, mais il sera approprié par tous. L'absence d'objection s'obtient en reformulant la proposition initiale (au besoin en la bonifiant en tenant compte des objections) jusqu'à ce qu'elle ne soulève plus d'opposition ;
- il est important que chaque membre du groupe se soit exprimé, sans exception et successivement : le simple fait de donner son point de vue génère davantage d'implication dans la vie du groupe ;
- les décisions ne doivent concerner que les orientations stratégiques et non le champ opérationnel et l'exécution, sous peine de paralyser le fonctionnement du groupe : l'objectif est d'obtenir une adhésion sur les principes et les grands projets et non pas d'être d'accord sur tout, tout le temps.

Certaines entreprises ont traduit ces orientations dans leurs processus décisionnels stratégiques. Ainsi Cap Gemini Inde a développé un modèle de résolution des problèmes par consensus intitulé *Accelerated Solutions Events* (ASE)¹⁹³, qu'elle commercialise également en externe. Les participants sont réunis pendant deux jours et deux principes permettent de structurer la prise de décision :

- l'écoute de l'ensemble des points de vue ;
- la prise en compte explicite de l'objectif de chaque participant et de sa perspective et son degré de connaissance sur la question à résoudre.

193 Entretien du 7 décembre 2011 avec Rajesh Padmanabhan (DRH).

Recréer des liens pour susciter un engagement collectif

*« La motivation est plus forte
mais la cohésion est plus faible¹⁹⁴. »*

L'individualisme, devenu valeur structurante de nos sociétés, génère de l'anxiété, faisant porter à l'individu seul la responsabilité totale de ses actes. Ce constat partagé par de nombreux penseurs contemporains est étayé par une étude de deux chercheuses américaines en psychologie de l'université du Michigan¹⁹⁵ réalisée sur deux groupes de sportifs : dans le premier groupe, il était demandé à chaque sportif de concentrer ses efforts sur sa propre réussite, dans le deuxième groupe, chacun devait orienter sa motivation vers le succès du collectif. Le deuxième groupe obtient systématiquement de meilleurs résultats. Cette performance est attribuée au fait que la recherche de la réussite individuelle génère une trop grande pression qui nuit à l'efficacité, alors que se reposer sur le collectif permet de désacraliser son échec et, finalement, d'agir plus sereinement et donc plus efficacement. De même Sylvie Lainé, s'appuyant sur son expertise en matière de coaching, note que le collectif annule la ligne de faiblesse et de faille individuelle¹⁹⁶. Notre société, en délégitimant les anciennes solidarités collectives (corporations de métiers, syndicats, institutions religieuses, réseaux familiaux, entreprises de type paternaliste) laisse l'individu seul face à son stress, ses doutes et ses imperfections. L'individualisme, note Alexandre Wong, nous enferme dans un champ émotionnel à deux pôles : la toute puissance (sentiment de ne pas être limité dans l'expression de sa liberté) et l'impuissance (impression d'être tout seul à répondre de ses actes).

Pour autant il ne peut pas être question d'un simple retour au passé et d'une réhabilitation en l'état des anciennes structures d'appartenance. Nous sommes face à une demande paradoxale : si le besoin de collectif est aujourd'hui criant, l'adhésion obligatoire à des corps et des valeurs préétablis est de moins en moins légitime. L'analyse de la société tchèque, ayant subi quarante ans d'embrigadement collectif forcé durant la période communiste (1949-1989), est éclairante. Nos interlocuteurs nous ont tous expliqué la crise brutale de crédibilité que subissent encore les institutions et les jeux collectifs : les syndicats demeurent très faibles (il n'y a pratiquement pas de manifestation même en cas de licenciements massifs), le recours à l'emploi individuel est vécu comme une solution motivante et légitime (900 000 travailleurs indépendants soit un quart de la population active). Pendant la période communiste, l'embrigadement forcé, notamment au travail, a généré des stratégies dites « de niche », c'est-à-dire un

194 Entretien du 7 octobre 2011 avec Alena Zieglerova, directrice de la coordination de l'Agence pour l'inclusion sociale, République tchèque, à propos de la culture de travail en contexte capitaliste après cinquante ans de collectivisme.

195 Source : *Le Figaro* du 31 octobre 2011 : « Le nous est plus fort que le je pour gagner ».

196 Entretien du 28 juin 2011.

repli sur la sphère familiale, une sorte d'émigration intérieure et un rapport au groupe fondé sur la résistance passive et l'obéissance paradoxale.

L'individu ne veut plus obéir et veut construire sa vie, sa carrière, suivant ses propres règles, mais il ne supporte plus le poids de sa solitude. Ce dilemme ne peut être résolu qu'en construisant les liens sur de nouvelles bases, intégrant les exigences individualistes de notre époque. Nous proposons d'explorer plusieurs pistes permettant de construire de nouveaux modèles d'appartenance :

- comme nous l'avons vu *supra* « Oser la liberté », la notion de *self-management*, théorisée par Sverre Raffinsoe, Professeur à la Copenhagen Business School¹⁹⁷, met l'accent sur l'injonction contradictoire de l'homme au travail. Le self-management consiste à être pleinement conscient de ce dilemme et à le transcender dans une dynamique quotidienne. Ici, il est surtout conseillé à l'entreprise, au manager, de prendre en compte cette double exigence paradoxale dans ses actes de management : savoir déléguer, faire remonter les idées et les projets, mais continuer d'assurer une ligne hiérarchique claire et structurante ;
- Alexandre Wong met en valeur le modèle africain de la médiation¹⁹⁸ : les médiateurs, dans les entreprises africaines ou dans les filiales africaines des entreprises internationales, au contraire des représentants des organisations syndicales, n'apparaissent pas dans les organigrammes : ils n'occupent pas d'ailleurs nécessairement de fonctions importantes dans l'entreprise. Leur notoriété dépend de la place qu'ils occupent, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, dans la communauté civile, religieuse ou ethnique qui rassemble les collaborateurs. Ces médiateurs donnent une légitimité aux décisions de la direction et régulent les relations sociales dans et hors de l'entreprise, en garantissant l'observation des droits coutumiers. Ceci a pour effet de maintenir la cohésion sociale au sein de la communauté présente dans l'entreprise. Il s'agit en fait de groupes d'ainés, perçus comme des « sages » et investis d'une autorité et d'une légitimité fondées sur leur capacité à gérer les conflits, à partir d'une posture située en dehors de la ligne hiérarchique et des périmètres formels de l'entreprise (ils ne sont toutefois par extérieurs à l'organisation, ils en sont aussi des employés comme les autres dans l'organigramme « formel »). Ce « centre informel de médiation », est difficile à comprendre pour les Occidentaux qui ne considèrent comme légitimes que les structures formelles. Sans dupliquer à l'identique ce modèle, il peut être intéressant de réfléchir à la mise en place de groupes de médiation dans nos organisations, composés de personnes reconnues pour leur engagement éthique, leurs compétences relationnelles, ceci indépendamment de leurs fonctions officielles.

197 Entretien du 17 octobre 2011.

198 Entretien du 23 juin 2011.

Le philosophe Gilles Lipovetsky¹⁹⁹, un des premiers à avoir conceptualisé les effets négatifs de l'individualisme contemporain, note également que le besoin d'engagement collectif n'a jamais été aussi fort, mais sur des bases non-sacrificielles : l'individu ne veut plus mourir pour des idées, une patrie, une religion, ni souffrir pour une organisation ou une hiérarchie qui ne serait pas légitime à ses yeux. Mais il est prêt à s'engager dans une association ou un projet qu'il a choisi (il n'y a jamais eu autant d'associations en France). En République postcommuniste, les seuls collectifs qui ne soient pas délégitimés aux yeux de la population sont les associations. Aux entreprises d'être innovantes et audacieuses pour prendre en compte cet immense besoin d'engagement collectif d'un individu qui veut être libre tout en restant « connecté ».

Pour retisser les liens dans l'entreprise et lutter contre les excès de l'hyper-individualisme, il convient tout d'abord de s'interroger sur les effets négatifs des systèmes d'évaluation des salariés, fondés en priorité sur la performance individuelle.

Les bonnes pratiques identifiées dans ce domaine permettent trois types d'avancées :

- l'accent mis sur l'évaluation collective plutôt qu'individuelle : ainsi, comme vu précédemment, France Télécom, gravement mis en cause en matière de mal-être au travail, a engagé une vaste réflexion depuis 2011 de manière à promouvoir de nouveaux dispositifs visant à faire de l'entreprise un nouveau modèle social et humain, synthétisés dans son « nouveau contrat social »²⁰⁰. Il y est prôné notamment une remise en question du caractère individuel de l'évaluation. Au Danemark, plusieurs organisations publiques rémunèrent les résultats collectifs et non individuels (par groupe projet par exemple au zoo de Copenhague) ;
- une simplification des tâches évaluées : pour le journaliste américain Daniel Pink²⁰¹, analysant les ressorts de la motivation, les primes aux résultats ne sont efficaces que si elles évaluent des tâches très simples, clairement identifiables, en nombre limité. Évaluer sur des objectifs multiples et complexes crée une distorsion qui éloigne de l'objectif global ;
- une évaluation fondée davantage sur les valeurs altruistes et le bien-être collectif. Ainsi EDF mesure dans les entretiens annuels l'aide que le manager a apporté aux collaborateurs²⁰². En Inde, le cabinet d'avocat Nishith Desai, connu pour ses pratiques non conformistes, intègre dans son système d'évaluation *Performance Attitude Loyalty* (PAL) la notion d'humilité et d'entraide, en considérant que plus on assume de responsabilités, plus on doit grandir en modestie²⁰³.

199 G. Lipovetsky, *op. cit.*

200 Entretien du 6 juillet 2011 avec Alain André, DRH adjoint.

201 D.H. Pink, *Drive : the surprising truth about what motivates us*, Riverhead books, 2012.

202 Entretien du 18 juillet 2011 avec Yves Garcier.

203 Entretien du 8 décembre 2011 avec Nishith Desai.

Créer de nouveaux collectifs en entreprise dans le contexte individualiste que nous avons analysé suppose souvent de se fonder sur des logiques proches des réseaux et des communautés qui, depuis les années 1980 et plus encore depuis le développement des réseaux sociaux en ligne, semblent devenus, avec l'engagement associatif, le nouveau mode d'appartenance légitimé par la société.

Deux modèles de ces nouvelles sociabilités en entreprise émergent de nos entretiens, l'un plutôt nord-américain, l'autre très répandu en Inde :

- les groupes et communautés créés autour de centres d'intérêt communs sont très répandus au Canada et dans la culture anglo-saxonne. L'hôpital public de Toronto, Sunnybrook²⁰⁴, a créé un sentiment d'appartenance en mettant en place des *affinity groups*, réseaux créés autour de passions communes. Unilever promeut les « passion clubs » et met à disposition des locaux pour les réunions. Ces groupes peuvent inclure, dans une version plus poussée du modèle, les membres de la famille extérieurs à l'entreprise : chez Tata Consulting Services à Mumbai, il existe des *Maitiee programs* (*Maitiee* signifie amitié), à l'initiative des employés, exerçant en commun toutes sortes d'activités et incluant la famille et les amis. Il ne nous semble pas souhaitable d'aller jusqu'à inclure la famille dans ce type de réseaux en France, du fait d'une réticence culturelle à mêler vie professionnelle et vie privée, mais il est certainement bénéfique pour l'organisation de réintégrer les principes d'engagement et de plaisir collectifs à la base de ces groupes ;
- l'Inde est extrêmement diverse, du fait d'une multiplicité de langues, de religions, de castes, mais a toujours su gérer avec talent la construction d'une cohésion à partir de son extrême hétérogénéité. Ce talent collectif pour faire cohabiter les différences par-delà les conflits est une des clés de l'ingénierie sociale indienne. Nos interlocuteurs nous ont expliqué que ce lien n'était possible que par une vision commune, qui transcende les différences. Cette valeur supérieure est traditionnellement spirituelle, mais elle prend aujourd'hui des formes davantage laïques, liées à des valeurs et une vision commune, à tel point que l'on a pu parler d'une conception holistique de l'entreprise. Future Group²⁰⁵, groupe de distribution et de vente au détail, a créé la fonction très inhabituelle de *Chief Belief Officer* (responsable des croyances) : à partir d'un discours très humaniste, fondé sur le respect des différences et l'illustration des valeurs par les figures de la mythologie hindoue, ce discours commun permet d'assurer une certaine unité parmi la multiplicité des petits magasins répartis sur tout le territoire. De cette philosophie spécifique à la culture indienne, le principe suivant peut être extrait et adapté à nos sociétés : l'organisation peut recréer du collectif si elle s'appuie sur un lien entre ses membres qui transcende la simple production de richesses, sur un tout qui soit plus que la somme de ses parties.

204 Entretien du 15 septembre 2011 avec Graig Duhamel.

205 Entretien du 6 décembre 2011 avec Devdutt Pattanaik.

La récréation du lien passe également par l'invention de nouveaux rituels collectifs en milieu de travail. La sociologie et l'anthropologie ont démontré l'importance des rituels pour créer un sentiment de cohésion.

Là encore, c'est en Inde que la ritualisation du quotidien professionnel apparaît la plus poussée. Ce phénomène ne concerne pas seulement la sphère traditionnelle, mais également le secteur moderne des grandes entreprises internationales de Mumbai, exportatrices et parfaitement intégrées à l'économie mondialisée, dans une logique de syncrétisme entre pratiques anciennes et contexte contemporain. À l'entrée du siège ultramoderne de Cap Gemini Mumbai²⁰⁶ (30 000 employés, dont beaucoup d'ingénieurs), chaque visiteur doit effectuer un rituel d'entrée inspiré de ceux effectués dans les temples hindous, avec notamment l'allumage d'une bougie. Les 43 000 femmes de la coopérative Lijjat Papad commencent leur journée par un chant et un rituel d'ouverture, très apprécié²⁰⁷. Dans chaque magasin de Future Group, le nouveau gérant effectue un rituel de prise de fonction très complet et solennel en invitant sa famille et ses amis.

En s'inspirant d'expériences respectant d'avantages les codes culturels d'un contexte occidental, nous proposons de s'inspirer de deux bonnes pratiques, dont la logique est d'inventer un nouveau rituel en se décalant par rapport aux codes ou aux lieux habituels du travail. Ce nouvel angle d'approche va permettre au groupe de se découvrir et de s'unir en prenant conscience de la force du vivre en semble :

- le Groupe Esprit de corps²⁰⁸, entreprise de conseil en management basée à Montréal, propose aux entreprises de recréer du lien en fédérant les équipes dans la réalisation d'un défi sportif, *a priori* jugé hors de portée (par exemple l'escalade du mont Washington en hiver, Paris-Rome en vélo en trois jours...). L'originalité est de ne pas rechercher la performance, mais l'engagement collectif sur la durée, de s'appuyer sur un diagnostic des dysfonctionnements relationnels dans les équipes (ainsi s'il y a un problème de management le manager sera intégré au défi sportif), d'associer ceux qui *a priori* ne croient pas avoir les capacités physiques de relever le défi (qui souvent deviennent ensuite de vraies « locomotives émotionnelles »). L'effet de décalage par rapport aux codes classiques du milieu de travail est renforcé par la règle instituée de ne pas parler du travail;

- la branche tchèque du Centre des jeunes dirigeants (CJD)²⁰⁹, association fédérant de jeunes entrepreneurs francophones réfléchissant à la prise en compte de la dimension humaine dans l'entreprise, propose de redonner une place à l'informel, à la gratuité, dans la dynamique de groupe. Il s'agit de reconnaître et

206 Entretien du 7 décembre 2011 avec Rajesh Padmanabhan (DRH).

207 Entretien du 8 décembre 2011.

208 Entretien du 12 septembre 2012 avec Gilles Barbot.

209 Entretien du 7 octobre 2011 avec Xavier Pescenda.

d'afficher que l'on ne vient pas uniquement travailler pour occuper une position sociale mais pour trouver du lien. Par exemple, la pratique tchèque étant de ne pas travailler les vendredis après-midi, le chef d'entreprise pourra institutionnaliser une sortie en forêt hebdomadaire sur ce créneau.

Le pivot dans cet effort pour recréer du lien sera, là encore, le manager face à son équipe. Ainsi, à l'aune de ce que nous avons vu dans la partie précédente « L'authenticité », nous souhaitons proposer un modèle de manager :

- facilitateur et non pas seulement dans une logique « verticale », en capacité de faire remonter les idées et les projets de ses équipes ;
- exerçant un leadership qui serait prioritairement relationnel et non pas seulement technique.

Michel Podolak²¹⁰, lui-même chef d'orchestre, faisant le parallèle avec le manager, met en avant la capacité du chef d'orchestre à écouter les autres (mais lui ne s'écoute pas car il ne joue pas), donc à écouter différemment. Son rôle est de faire fonctionner le collectif mais il ne produit pas lui-même.

Il nous semble en outre que ce rôle davantage relationnel, facilitant, pourrait alléger le poids porté par le manager contemporain, au bord de la surcharge, car au centre de toutes les exigences, devant assumer les erreurs et les défis opérationnels du terrain tout en étant comptable de la bonne application des stratégies de l'organisation. Un facilitateur n'est plus seul face à sa hiérarchie et son équipe, il se replace au centre du groupe.

De même que lors du développement concernant la décision par consensus ou consentement, il faut rappeler ici que cet accent mis sur la facilitation ne signifie pas que le manager ne soit plus investi de l'autorité et de la capacité à décider.

Développer des modèles de hiérarchie aplatie

« On ne quitte pas une organisation.
On quitte son chef²¹¹. »

Tandis que la société française est souvent décrite comme formaliste, hiérarchique, composée d'acteurs peu enclins à partager l'information dont ils disposent, le Danemark (et les pays scandinaves) et le Canada valorisent des modèles de hiérarchie aplatie (*flat hierarchy*). Ce modèle ne signifie pas qu'il y ait nécessairement moins de niveaux hiérarchiques, mais que l'accès aux autres niveaux y est facilité, plus transparent, moins formel.

Les systèmes de hiérarchie courte génèrent, suivant les études, un plus fort bien-être au travail et un meilleur équilibre émotionnel. Cela apparaît particulièrement dans les enquêtes menées sur les TPE, soit moins de 17 salariés, où

210 Entretien du 11 juillet 2011.

211 Entretien du 6 décembre 2011.

la hiérarchie est par définition simplifiée. Une étude du cabinet M@rs-lab sur 6 700 personnes conclut que le vécu positif au travail est inversement proportionnel à la taille de l'organisation²¹². Les TPE sont les structures où les salariés sont les plus heureux : selon l'étude, qui évoque une «TPE attitude» (acronyme cette fois de «Transparence, Proximité, Enthousiasme»), cela s'explique par la proximité des dirigeants et la transparence de l'information.

Ce modèle hiérarchique est en premier lieu fondé sur une symbolique, un système de signes envoyés au collaborateur, destiné à montrer le caractère démocratique, accessible et ouvert de l'organisation. Deux approches peuvent être mises en avant :

- un accès simple et direct de n'importe quel salarié au PDG. Ce modèle est très prisé aujourd'hui en Amérique du Nord : l'objectif est de permettre à chacun de s'adresser au plus haut niveau de la hiérarchie, à travers bien entendu une série de pratiques encadrées (mails dans un boîtier dédié, visites dans les bureaux à intervalle régulier). À Mumbai, au sein du Groupe foncier Oberoi²¹³, classé parmi les premières entreprises du pays par sa taille, le PDG Vikas Oberoi rencontre systématiquement toutes les nouvelles personnes recrutées, quel que soit leur niveau : il s'agit de rencontres très courtes, symboliques donc, à raison d'une heure par semaine dans son agenda. Cette pratique est d'autant plus marquante dans un pays à la culture fortement hiérarchique et stratifiée comme l'Inde ;
- la réduction des signes extérieurs de pouvoir ou de statut. La banque d'investissement IDFC²¹⁴, en Inde, a développé une véritable culture de l'humilité allant à l'encontre des codes de l'environnement de travail de la finance : pas de voiture de fonction, cantine unique quel que soit le statut, coaching centré sur la hiérarchie aplatie et *skip level meetings* (réunions régulières où les directeurs échangent leur place avec les collaborateurs, dans une sorte de jeu de rôle). Nous sommes bien dans le registre des symboles, car les rémunérations demeurent au même niveau que dans le reste du secteur financier, de manière à attirer les talents.

Ce dernier champ symbolique apparaît crucial en France, pays marqué par la valorisation des signes liés au statut (séminaires réservés aux cadres dirigeants, formations réservées aux cadres par exemple).

Au-delà des signes, le modèle de hiérarchie aplatie repose sur une attitude au travail, informelle, conviviale et transparente.

Au Canada, une attitude conviviale au travail relève du code culturel dominant. Un élément intéressant est que cette chaleur dans les formes relationnelles y est

212 Source : *Le Figaro* du 8 novembre 2010 : «Ce qui rend heureux au travail».

213 Entretien du 6 décembre 2011.

214 Entretien du 8 décembre 2011 avec Animesh Kumar (RH et communication).

souvent associée au plaisir de travailler, explicitement affiché et valorisé par les collaborateurs (le lundi matin, se souhaiter un *Enjoy!* en partant travailler est courant : l'imagine-t-on en France à un autre moment que lors du départ en weekend?).

Au Danemark, il nous a été décrit une « culture managériale sociale-démocrate », lissant les différences hiérarchiques dans la manière de s'adresser à l'autre ou de partager l'information. Dans de nombreuses entreprises perdure une tradition du petit-déjeuner informel, tous les vendredis matins, avec un tour de table ouvert des situations des uns et des autres. Chez Ramboll²¹⁵, première société d'ingénierie danoise, les valeurs promues par la direction des Ressources humaines mettent explicitement en scène, à travers une étude de cas déployée dans les formations managériales, la nécessité de parler football au bureau, comme exemple d'une convivialité nécessaire au bon climat de l'entreprise.

Rappelons encore une fois ici le concept de *slow management*²¹⁶. Le leader se doit de se ménager du temps, chaque semaine, en dehors du travail productif, des appels téléphoniques, des réunions, pour flâner dans les couloirs, autour de la machine à café, pour mieux comprendre ses collaborateurs, pour apprendre d'eux : c'est le *management by walkingaround* (MBWA).

La convivialité passe également par la mise en place d'espaces propices à une attitude décontractée au travail. La multiplication d'espaces de loisirs sur le lieu de travail est à la mode en Amérique du Nord : Chorus, entreprise de loisir basée à Toronto, propose au siège des possibilités de divertissement : une plage aménagée face au lac, un toboggan géant. Il nous a semblé toutefois que de tels équipements pouvaient parfois relever de l'affichage, si le rapport au travail, fondé souvent sur la culpabilisation et la mise sous tension du salarié, n'était pas modifié en profondeur. Au siège d'Unilever à Mumbai²¹⁷, il a été bâti une véritable rue (*the street*) au milieu des bureaux, avec magasins, cafés, restaurants, espaces de sport... Nous avons pu constater que ces espaces étaient réellement occupés et appropriés par les salariés : des réunions de travail s'y tiennent et c'est dans un café situé dans le hall que nous avons mené nos entretiens.

La hiérarchie aplatie est un modèle cohérent. Pour fonctionner, il doit reposer sur des valeurs, particulièrement sur la confiance, et implique des modalités d'organisation du travail en groupe appropriées :

- la confiance nous a été souvent présentée comme la valeur structurante du modèle de hiérarchie aplatie danois. La confiance est à la fois institutionnelle (elle est un contrat implicite, moral, de loyauté réciproque entre l'organisation et le salarié) et interpersonnelle, particulièrement entre deux collaborateurs de

215 Entretien du 20 octobre 2011 avec Peter Brandt (DRH).

216 Entretien du 21 juillet 2011.

217 Entretien du 8 décembre 2011 avec Leena Lair et Anuradah Razdan.

niveau hiérarchique différent²¹⁸. Le Danemark a le taux de confiance des salariés envers l'organisation le plus élevé de l'OCDE. Suivant le modèle interculturel Hofstede de classification des sociétés (fondé notamment sur l'analyse du niveau de distance hiérarchique, l'individualisme, la perception du changement et l'égalité hommes/femmes), c'est un pays où la distance hiérarchique (*power distance*) est particulièrement faible²¹⁹ ;

– le travail collectif y repose davantage sur la délégation de responsabilités, sur des réunions en petit groupe, sur une organisation matricielle ou en mode projet, favorisant la responsabilité partagée et non-hiérarchique. À cette culture de la confiance est donc associée une organisation du travail favorisant la maturité et la prise de responsabilité, à l'opposé d'une culture hiérarchique verticale.

Penser l'impact de ses émotions sur l'autre

« *Nous ressentons avant de penser*²²⁰. »

Il est important, dans une réflexion sur le dialogue, de réfléchir au contenu émotionnel de l'expression de chacun et à la manière dont l'émotion incluse dans un message impacte la relation.

En lien et complément avec ce que nous avons déjà vu sur les émotions, il n'est pas possible de négliger leur expression car cette dernière a un double impact : sur notre interlocuteur et sur le groupe, la communauté de travail. Ainsi, l'expression récurrente d'une émotion négative (ou sa fausse dissimulation derrière une expression neutre, mais perçue comme négative par l'interlocuteur à un niveau non-dit ou inconscient) génère, par des effets en chaîne, une dynamique relationnelle structurellement négative.

Daniel Goleman²²¹ explique ce phénomène de contagion émotionnelle par la tendance à la « synchronisation » des émotions. Un mimétisme naturel nous conduit à reproduire inconsciemment les mouvements de colère ou de joie, par exemple, au moyen de légères modifications de nos muscles faciaux, invisibles à l'œil nu. Cette transmission est synchronique : les gestes, les expressions s'accordent au même moment, sans que les deux interlocuteurs en aient conscience.

Au-delà de l'interlocuteur, l'émotion se diffuse à l'ensemble du groupe, suivant un processus décrit par la psychologie systémique : le système (du grec *systema* : ensemble) a une logique propre, supérieure et différente de la simple addition de ses éléments. Une intervention d'un élément du système modifie l'ensemble : c'est « l'effet mobile » (cette dynamique est facilement compréhensible si l'on

218 Entretien du 18 novembre 2011 avec Annette Thornberg, Dansk Industry.

219 *Ibid.*

220 Entretien du 15 septembre 2011 avec le Dr Pawliw-Fry, Institute for Health and Human Potential, Toronto.

221 D. Goleman, *L'Intelligence émotionnelle*, Paris, Robert Laffont, 1997.

observe un écosystème : un élément modifié, une espèce en moins ou en plus, change l'équilibre global). De nombreux coachs se fondent aujourd'hui sur une approche systémique : Danielle Deffontaines, du cabinet Alceis, explique par exemple qu'il est important de changer sa vision de soi pour changer sa vision de l'autre et du groupe²²².

La première étape est donc de prendre conscience de l'impact de nos émotions. De très nombreuses formations au leadership ou au management en Amérique du Nord proposent aujourd'hui, avec un succès croissant, des techniques inspirées de la méditation afin de repérer notre dynamique émotionnelle.

Comme nous l'avons déjà vu dans « L'authenticité », Mario Cayer, professeur à l'université Laval au Québec²²³, enseigne dans son programme « complexité, conscience et management » à observer nos pensées lorsque nous agissons et communiquons. Le Dr Pawliw-Fry, fondateur de l'Institute for Health and Human Potential à Toronto, développe une approche similaire à l'intention des leaders dans la gestion de crise. Nous ressentons avant de penser et cela crée une distorsion dans nos messages, puisque nos intentions et leur impact réel vont différer : les techniques de prise de conscience de nos émotions et de leur expression tentent de réduire cet écart²²⁴.

Que faire une fois que nous avons pris conscience du contenu émotionnel de notre mode d'expression ?

Daniel Goleman²²⁵ franchit un pas supplémentaire en insistant sur la maîtrise, voire la modification des émotions. L'amygdale, siège des émotions, réagit à des impulsions primaires en générant de la peur, par exemple, en fonction d'une expérience douloureuse passée. Le siège de la pensée, le néocortex, développe alors une pensée rationnelle, qui permet de mettre sous contrôle nos émotions. Cette théorie peut donner lieu à des excès, donnant à chacun l'illusion de croire qu'il peut modifier en profondeur sa structure émotionnelle, cesser, par exemple, d'être colérique alors qu'il l'a toujours été. Henrik Hjorth, responsable du développement des talents chez Novo Nordisk, opérant dans l'industrie pharmaceutique, met en garde contre ce désir impossible d'être un autre que soi, en s'appuyant sur la critique émise par le journaliste américain Joseph Le Doux²²⁶ : la mémoire de l'amygdale est formée très tôt dans l'enfance et contient des informations essentielles, émotionnellement justes en rapport avec notre vécu. L'émotion brute est une information et il vaut mieux s'accepter en tant que peureux ou colérique plutôt que de laisser la pensée rationaliser et brouiller nos signaux émotionnels.

222 Entretien du 12 juillet 2011.

223 Entretien du 13 septembre 2011.

224 Entretien du 15 septembre 2011.

225 D. Goleman, *op. cit.*

226 Entretien du 20 octobre 2011.

Encore une fois, l'objectif doit être de prendre conscience de son émotion, de l'identifier, non de la refouler ou de la changer.

Le pas supplémentaire qu'il nous semble possible de franchir une fois nos émotions repérées, pourrait être de leur donner de l'espace pour une certaine mise à distance et ainsi ne pas se laisser déborder par la manière dont on les exprime : si l'on ne peut ni même ne doit maîtriser ses émotions, on peut en revanche en maîtriser l'expression. Le cabinet de conseil « 6 seconds », leader mondial des formations sur l'intelligence émotionnelle et dont nous avons rencontré le représentant à Mumbai, Valles Dexter²²⁷, propose de prendre systématiquement six secondes pour s'exprimer à la suite d'un stimulus émotionnel, car c'est dans ces six premières secondes que le stimulus peut se traduire en acte : par exemple un ressenti de colère, si l'on attend six secondes avant de l'exprimer, ne prendra pas dans le message la même forme que l'émotion brute. Nous pouvons ainsi mettre à distance nos émotions, ne pas en submerger nos interlocuteurs, tout en respectant la vérité de notre ressenti.

Cette attitude est propice à une culture du respect en entreprise : respecter le collègue, le collaborateur, c'est lui exprimer notre émotion dans son authenticité, sans refoulement, mais sans le submerger de notre émotion brute.

Développer l'écoute et la parole

« *Just ask*²²⁸. »

Revenons, pour terminer, à la définition première du dialogue. De manière très simple, dialoguer c'est parler, mais aussi écouter. Il faut s'interroger sur les freins multiples, dans le monde du travail, à la prise de parole et à l'écoute de l'autre.

Encore une fois, l'organisation contemporaine est de plus en plus « processée » et formaliste. Poussant jusqu'à ses ultimes conséquences la culture juridique et rationaliste occidentale, elle n'accorde de l'importance qu'à ce qui est écrit, contractualisé ou mesurable. Or le code, la procédure, nous isolent : en ne requérant que le respect d'une norme technique, elle nie la part empathique, imparfaite, de notre rapport à l'organisation et la dimension de gratuité et d'inutilité apparente du dialogue²²⁹.

Nous l'avons déjà évoqué, l'entreprise indienne Future Group a théorisé son refus de la préférence occidentale à faire entrer toutes les dynamiques de l'organisation dans des process²³⁰. Elle constate la tendance non avouée de chacun à

227 Entretien du 9 décembre 2011.

228 Entretien du 7 décembre 2011 avec Ajoyendra Mukherjee, DRH groupe Tata Consulting Services, Bombay, Inde.

229 Entretien du 23 juin 2011 avec Alexandre Wong.

230 Entretien du 6 décembre 2011 avec MM. Devdutt Pattanaik et Sanjay Jog.

biaiser avec les process, à faire des compromis, car sinon le système ne pourrait plus fonctionner. Et elle met en évidence la part irréductible d'intuition et de qualitatif qui permet en réalité à une organisation de faire face à la complexité des problèmes. Rappelant l'héritage non formaliste de la culture indienne (ainsi les mariages ne reposent pas sur des contrats ni les prêts, encore aujourd'hui, sur le système bancaire mais sur des tontines), elle prône une perception directe, une écoute intuitive pour faire face aux situations difficiles : les enquêtes effectuées dans les magasins du groupe n'obéissent à aucune grille préétablie, mais à une compréhension directe fondée sur l'écoute, l'observation, l'intuition. La référence est la déesse hindoue Bhaav, qui symbolise notre capacité à sentir la part émotionnelle dans les actions de l'autre pour mieux le comprendre.

L'institut de recherche public Mindlab au Danemark²³¹, se fonde dans certaines enquêtes sur les techniques d'« observation participante » inspirée de l'anthropologie. Plutôt que des études au moyen de questionnaires ou de grilles préétablies, l'enquêteur se contente d'observer, longuement, les pratiques du collaborateur en partageant son quotidien au travail (on a observé en effet que la réponse aux interviews est souvent fausse, biaisée : les répondants prétendent consommer des produits bio alors qu'ils ne le font pas, par exemple). Mindlab utilise aussi les techniques inspirées du design : une perception intuitive, directe, émotionnelle, inductive, expérimentale, laissant toute sa place à l'écoute et à l'humain.

L'écoute, la parole ne peuvent pas non plus s'instaurer quand règne la dictature du court terme, un rapport au temps fondé sur la rentabilité de chaque instant, syndrome renforcé par le lien pathologique aux mails, qui laissent l'employé dans une caricature de dialogue, contraint par la machine et par l'exigence permanente de réponse immédiate.

C'est ce rapport au temps qu'il nous faut faire évoluer. Sylvie Lainé pense que nous devrions nous laisser plus souvent porter par la « vague » du quotidien et de l'existence, en laissant advenir les événements, plutôt que de chercher à gravir des « montagnes », dans un rapport prométhéen au destin²³². Danielle Deffontaines d'Alceis rappelle qu'en Afrique, un mariage commence quand tout le monde est là : pourquoi ne pas « laisser le temps au temps » ?

Ce temps regagné pourra permettre de retrouver des temps d'écoute. Le chef d'orchestre Michel Podolak²³³ rappelle l'importance du silence qui suit les notes et où l'écoute continue. Où est le silence dans le monde du travail ? *« L'entreprise ne doit pas être le lieu du bruit des machines et du silence des hommes »*, nous dit-il.

231 Entretien du 18 octobre 2011 avec Christian Bason.

232 Entretien du 28 juin 2011.

233 Entretien du 11 juillet 2011.

Les initiatives permettant de redonner de la place et du temps à l'écoute et à la parole sont nombreuses. Il est d'ailleurs significatif que ce soient les situations de crise qui provoquent la prise de conscience de la nécessité de se parler davantage. Dans l'association humanitaire Les petits frères des pauvres, dont l'objectif est justement d'accompagner les personnes en situation d'isolement (10 000 personnes accompagnées en France), le travail des bénévoles est considéré comme difficile sur le plan émotionnel. Nicole Gicquel, en charge de la coordination des formations de bénévoles, explique l'importance des groupes de parole, au cœur de la culture de l'association²³⁴. Pour qu'ils remplissent leur rôle régulateur, ces groupes doivent respecter les principes suivants :

- donner toute sa place à l'émotionnel, à l'expression du ressenti du bénévole, qui doit pouvoir évacuer la pression ;
- l'animateur doit savoir écouter (des formations à l'écoute sont prévues) ;
- le dialogue doit rester centré sur la mission à effectuer (l'accompagnement des personnes), il ne doit pas déborder sur les problèmes personnels ou les questions secondaires.

De même, c'est à la suite des crises liées au mal-être au travail que France Télécom, dans son « nouveau contrat social », a mis en place des groupes de parole inspirés des modalités de gestion des conflits²³⁵.

Le contexte interculturel, avec son cortège d'incompréhensions, incite aussi à retrouver l'importance de la parole. Le cabinet d'avocat Stikeman Elliott, basé à Toronto, a mis en place des *spellingname programs* (programmes pour épeler les noms) où chacun apprend à prononcer les noms des employés de culture différente²³⁶. Le groupe multinational danois Rockwool fait jouer à ses employés des pièces de théâtre où un groupe national met en scène sa vision d'une autre nationalité avec qui il coopère dans le travail (l'équipe danoise du siège représente sa vision de la branche française par exemple)²³⁷. Toutes ces initiatives simples et concrètes peuvent être aisément transposables dans les grandes organisations, afin de redonner toute sa place au dialogue.

234 Entretien du 17 juin 2011.

235 Entretien du 6 juillet 2011 avec Alain André, DRH adjoint.

236 Entretien du 15 septembre 2011 avec Shanin Lott et Sean Gamble.

237 Entretien du 18 octobre 2011 avec Kristine Stace.

L'accomplissement

Nous abordons maintenant le sixième et dernier levier que nous vous proposons pour contribuer à remettre l'humain et ses émotions au cœur des organisations.

Ce dernier levier n'est pas de même nature que les cinq précédents. Si ceux-ci, effectivement, relèvent davantage d'un état, d'une posture ou d'une attitude, l'accomplissement reste avant tout pour beaucoup d'entre nous, encore et toujours, un but, une finalité. Pour beaucoup moins, voire très peu, c'est un réel « état », le véritable aboutissement de son parcours de vie voire de son parcours professionnel.

Nous l'avons vu également au début de notre ouvrage (cf. « Un sentiment de satisfaction de sa situation professionnelle assez répandu, un épanouissement au quotidien moins évident »), tout le monde aujourd'hui ne s'accomplit pas dans son travail, loin s'en faut. Et est-on d'ailleurs vraiment sûr que tout le monde puisse ou souhaite s'y accomplir ? Néanmoins, de façon générale, nous sommes convaincus que l'homme a besoin que son action s'inscrive dans un projet sur la durée, à tout le moins que « *l'être humain n'est heureux que quand il a un défi qu'il peut accomplir*²³⁸ ». Et l'homme grandit aussi de l'échange avec les autres, qui vont participer de cet accomplissement et lui permettre de devenir « ce qu'il est » sur le long terme. Cela peut être à travers son travail, mais également dans d'autres domaines de sa vie personnelle.

Ainsi, si nous avons retenu aussi ce levier de l'accomplissement dans le travail, c'est qu'il nous semble à la fois être un aspect éminemment recherché par les salariés français (« *le travail est pour les Français l'un des lieux fondamentaux de la construction de soi*²³⁹ ») et qu'il apparaît finalement comme favorisé et soutenu à la fois par la recherche et la manifestation d'une certaine liberté, par le développement d'une certaine sagesse, par un certain effort de bienveillance et d'authenticité et par une réelle disposition et ouverture au dialogue. L'accomplissement apparaît par là même comme un aboutissement naturel des cinq premiers leviers que nous avons retenus.

Inversement, avoir aussi à l'esprit l'accomplissement de ses collaborateurs, de ses employés comme but et motivation au travail (« *Le rêve c'est avoir le sentiment d'aller plus loin ensemble. Le dépassement de soi par le collectif*²⁴⁰ ») c'est, le croyons-nous, être encore mieux disposé à leur octroyer une certaine liberté, à développer collectivement une certaine sagesse, à être bienveillant, authentique et disponible, à encourager le dialogue. Et cela vaut aussi pour soi-même et son propre accomplissement. Viser l'accomplissement au travail est

238 Entretien du 19 juillet 2011 avec Fabrice Midal.

239 M. Legros, *op. cit.*

240 Entretien du 12 septembre 2011 avec Marie-Claude Pelletier, PDG du groupe Entreprises en santé.

donc aussi le support et le moteur pour développer et mettre en œuvre les leviers précédemment abordés.

De fait, Fabrice Midal, philosophe et auteur, entre autres, du livre *La Voie du chevalier*²⁴¹, attire notre attention sur le fait que parler de l'accomplissement dans nos organisations est sain. Et que dire aux salariés que leur existence dans ces organisations a de l'importance est nécessaire²⁴².

Le problème est qu'aujourd'hui, le plus souvent, dans le monde du travail, l'homme n'est que le moyen d'aller vers plus de rentabilité et de profit immédiat. L'accomplissement du salarié, dans l'entreprise ou à travers son travail, dépend souvent de sa place dans un système qui ne fait que l'utiliser pour exister²⁴³.

C'est là, nous l'avons vu déjà sous d'autres aspects, « *toute la contradiction inhérente d'un système qui a besoin de l'être humain sans le reconnaître dans sa dimension humaine*²⁴⁴ ».

La question « *Comment pouvons-nous nous accomplir grâce au travail ?* » nous apparaît totalement légitime. Nous avons entendu à travers de nombreux entretiens en France et à l'étranger que l'être humain est heureux quand il peut s'accomplir à travers lui. Mais, nous avons aussi souvent entendu que le salarié, dans cette immédiateté de l'action, est en proie à davantage d'émotions qu'il est amené, surtout en France, à malheureusement réfréner.

Redisons-le, si les émotions relèvent d'un certain tabou au travail en France, nous faisons le pari que leur plus grande reconnaissance et prise en compte sont sources de mieux-être, de plaisir voire d'épanouissement au sein de nos organisations.

Le travail, en tant que contributeur d'accomplissement du salarié, passe par le ressenti et l'expression de sentiments et d'émotions tel que le plaisir, la fierté et la plénitude dû au développement personnel. Nous vous invitons donc à partager, une fois de plus à travers des témoignages rencontrés sur ce thème au cours de nos différents voyages, cette conviction que le plaisir, la fierté et le développement personnel au travail ne devraient plus être occultés ou tabous, mais être de véritables sources d'accomplissement au sein de nos organisations en France. Et par là même, faut-il encore le dire, sources d'une plus grande cohésion et performance de ces organisations.

Non, ressentir et exprimer des émotions dans nos organisations n'est pas un signe de faiblesse.

241 F. Midal, *La Voie du chevalier*, Paris, Payot, 2009.

242 Entretien du 19 juillet 2011 avec Fabrice Midal, philosophe.

243 *Ibid.*

244 *Ibid.*

Prendre du plaisir au et dans le travail

« Ces ouvriers ne servaient pas. Ils travaillaient. Ils avaient un honneur, absolu, comme c'est le propre d'un honneur. Il fallait qu'un bâton de chaise fût bien fait. C'était entendu. C'était un primat. Il ne fallait pas qu'il fût bien fait pour le salaire ou moyennant le salaire. Il ne fallait pas qu'il fût bien fait pour le patron ni pour les connaisseurs, ni pour les clients du patron. Il fallait qu'il fût bien fait lui-même, en lui-même, pour lui-même, dans son être même. Une tradition, venue, montée du plus profond de la race, une histoire, un absolu, un honneur voulait que ce bâton de chaise fût bien fait. Toute partie, dans la chaise, qui ne se voyait pas, était exactement aussi parfaitement faite que ce qu'on voyait. C'est le principe même des cathédrales. Pour eux, chez eux, il n'y avait pas l'ombre d'une réflexion. Le travail était là. On travaillait bien²⁴⁵. »

Et si cet extrait, centenaire aujourd'hui, n'était pas si démodé que cela ?

- Le bonheur du travail bien fait

Nous l'avons vu, le plaisir du travail bien fait, de la manière avec laquelle vous le faites bien sont indissociables du bien-être du salarié.

À travers les différents voyages réalisés pour mener à bien cette étude, quelques soient les modèles sociaux-culturels rencontrés, une vérité s'est dégagée : *“Good job done gives you a good feeling.”*

Ce constat est étayé par la notion de « bien-être » et du « bien faire » développée par Yves Clot²⁴⁶ : il est essentiel que l'employeur favorise ses salariés pour faire un travail de qualité, ou du moins engage un débat interne sur le niveau de qualité du travail à rechercher, pour que les collaborateurs se sentent bien : le bien-être au travail ne serait que la conséquence du bien faire son travail. Le plaisir de la satisfaction du travail bien fait, du travail réalisé, d'un projet innovant, est source de plénitude et d'accomplissement personnel.

Un grand nombre de salariés réalisent dans leur activité des tâches difficiles et parfois ingrates qui demandent beaucoup d'engagement et de conviction. Dans le monde médical, souvent, l'aide soignante dit que sa satisfaction et son plaisir sont, par exemple, de voir une personne qui ne sait plus parler lui sourire, lui serrer fort la main comme pour dire merci de s'être un peu occupé d'elle. Alors oui, à cet instant, la fierté de sentir combien son travail bien fait délivre une joie et un réconfort est le meilleur des vecteurs d'accomplissement personnel.

André Dostie, vice-président exécutif SINAPSE au Québec²⁴⁷, nous présente les valeurs de son entreprise construites pour que les salariés sentent que c'est eux qui

245 C. Péguy, *L'Argent*, Sainte-Marguerite-sur-Mer, Éditions des Équateurs, 2008.

246 « Les entreprises ne valorisent pas assez le travail bien fait », Capital. fr, 15 mars 2011, *op. cit.*

247 Entretien du 13 septembre 2011.

sont importants. Pour cela, « nous devons réduire la ligne hiérarchique. Car chaque employé à qui on met un manager se sentira en partie déresponsabilisé. Il est ainsi préférable de donner des latitudes à chacun et de gérer les écarts sur les résultats ».

- Les émotions prises en compte dans le travail

En Italie, lors d'un entretien avec Alberto Signorini²⁴⁸, directeur des Ressources humaines de l'entreprise Brembo (leader mondial des systèmes de frein pour les véhicules), nous avons partagé sur le fait de prendre en compte les émotions positives pour le progrès de l'individu et de la performance de l'organisation. Bien souvent, lors des entretiens annuels avec les salariés, la capacité des managers à retenir les points positifs de l'année écoulée est inhibée au détriment de l'accent mis sur les axes d'amélioration faisant preuve ainsi d'une certaine incapacité à capitaliser sur les succès. La méthode du *feedforward* consiste à permettre au salarié d'identifier les éléments de contexte (personnels ou professionnels) qui ont favorisé les succès passés et les plaisirs et joies associées. Dans un second temps, il s'agit d'essayer, autant que possible, de recréer ce ou ces contextes de réussite à travers une liste d'actions à mettre en œuvre. Un autre aspect intéressant de cette méthode, au regard de notre époque qui veut que le bénéfice ne soit vu qu'à travers la mesure quantitative, est le fait qu'aucun indicateur de suivi des actions arrêtées n'est mis en œuvre. Dans ce processus RH, la liberté de décider et de décliner des actions est offerte au salarié. Mais comme la finalité de ce plan d'actions passe par la réalisation de soi-même, le constat de cette méthode est qu'un nombre important de salariés a réalisé des actions, a progressé sur son développement personnel et a accru ses performances au sein de l'organisation.

Vikas Oberoi²⁴⁹, PDG d'Oberoi Realty Limited, nous indique qu'au sein de son entreprise, les salariés expriment et parlent facilement de leurs émotions. Au sein du collectif, les salariés partagent leurs émotions négatives pour diminuer leur peine et partagent leurs émotions positives pour augmenter leur joie. Au sein de cette même organisation, les émotions sont prises en compte à travers des célébrations de tous types d'événements (religieux, sportifs, culturels, etc.) afin de créer davantage de lien entre les salariés.

Toujours en Inde, Sanjay Jog²⁵⁰, *Group Chief People Officer* de Future group, nous présente la mission des managers de son groupe : créer du bonheur, faire grandir intellectuellement, matériellement et émotionnellement ses collaborateurs. Dans leur organisation, il n'y a pas d'indicateur de satisfaction, car l'émotion ne se mesure pas, elle change tous les jours. Contrairement à l'idée que « *n'existe que ce qui se mesure* », les sentiments, les idées, le pouvoir ne se mesurent pas. Aussi afin de savoir si les salariés sont heureux, le *Corporate* se rend sur place et discute

248 Entretien du 18 novembre 2011.

249 Entretien du 6 décembre 2011.

250 Entretien du 6 décembre 2011.

avec les salariés. De plus, beaucoup d'événements sont célébrés afin de créer du lien : match de cricket, fête de Noël, films, etc. il conclut en présentant la progression de Futur Group qui est passé en sept années de 3 000 à 50 000 salariés avec un *turnover* trois fois inférieur au taux moyen de son secteur, la grande distribution.

Pascal Hawath²⁵¹, directeur général de BNP-PARIBAS à Copenhague, nous fait partager sa conviction que créer des moments de convivialité permet à tous ses collaborateurs de se retrouver plusieurs fois par an lors d'un événement festif et de prendre du plaisir ensemble. Un événement qui est aussi destiné à faire connaissance avec les nouveaux arrivants et à présenter les projets à venir.

Retrouver de la fierté à travers son organisation ou son métier

Basée sur la contradiction identitaire portée par Gilles Lipovetsky comme quoi nous sommes passés d'une religion laïque du travail – « le travail est la vie » – au sentiment que la « vraie vie » est aussi et de plus en plus hors du travail²⁵² – « il n'y a pas que le travail dans la vie » – nous constatons qu'en France, la reconnaissance sociale dans la sphère privée est aussi basée sur la fonction, le métier ou l'emploi occupé dans telle organisation. Et si les biens et les services produits par l'organisation participaient à l'accomplissement du salarié ?

Nous nous proposons donc de répondre à cette question à travers deux approches complémentaires. Oui, la fierté du métier exercé et la fierté d'appartenance participent à l'accomplissement du salarié au sein de l'organisation.

● La fierté du métier exercé

Au sein de la société, dans la sphère privée, nous sommes convaincus que le salarié aimerait parler plus souvent de son métier avec passion et enthousiasme. Il aimerait davantage l'expliquer et dire en quoi celui-ci consiste. Ainsi, pour bien présenter ce métier dont il souhaiterait porter une belle image, avec la tête haute et le sourire aux lèvres, il doit être fier de lui et avoir la certitude que son organisation croit en son métier et que celui-ci a ses lettres de noblesse dans son entreprise.

La fierté du métier permet de se réaliser et de grandir. Elle façonne notre identité personnelle et permet l'estime de soi aussi bien dans la sphère privée que professionnelle. À ce moment donné, ce sentiment de fierté favorise l'expression d'émotions et est contributeur de l'accomplissement personnel.

À ce titre, la responsable qualité de vie au travail de la filiale Omexon de Vinci Energies nous explique²⁵³ la nécessité de rendre leur fierté aux salariés de son

251 Entretien du 20 octobre 2011.

252 G. Lipovetsky, *L'Ère du vide*, Paris, Gallimard, 1983.

253 Entretien du 22 septembre 2011.

entreprise, surtout ceux qui occupent des emplois peu qualifiés. Aussi, au cours d'une journée organisée par l'employeur, qui réunissait les salariés et leurs familles, leurs métiers ont pu être présentés à travers des ateliers et des démonstrations grandeur nature. Les salariés concernés avaient alors de la fierté dans les yeux, car l'occasion leur était offerte de partager leur passion avec leurs proches. La dimension de travail s'apparentait à celle de plaisir et de joie. La représentation de leur métier aux yeux des leurs devenait une source de reconnaissance et d'accomplissement d'eux-mêmes. Après cette journée, même leurs jeunes enfants, dans les cours de récréations, étaient fiers de parler du métier de leur parent. Et que penser de l'émotion des salariés qui avaient ressenti une certaine réhabilitation sociale auprès des leurs.

La convergence de nombreuses interviews nous a convaincu que la fierté du métier au travail génère une émotion de bonheur et de plénitude et que l'entreprise doit reconnaître le métier comme facteur important d'accomplissement. En mode de fonctionnement pérenne, celle-ci doit savoir, à travers des animations, des conventions ou des communications, donner ses lettres de noblesse au métier et favoriser la fierté d'appartenance. En complément, lors de période de crise ou de réorganisation, cette fierté et ce sentiment d'appartenance, le « j'en fais parti », doivent être pris en compte dans les études de conduite du changement et identifiés comme éléments à prendre en compte dans les différentes analyses de risque, comme celui de la perte d'identité par exemple.

À ce titre, l'interview avec l'ancien chef d'état-major de l'armée de terre, Bernard Thorette²⁵⁴, met en évidence la manière dont l'identité est l'essence-même de l'engagement. L'armée de terre est l'armée du combat à courte et très courte distance, là où les rapports humains conditionnent l'action sur le terrain. Elle n'est pas toujours la première à intervenir, mais elle est toujours la dernière à partir et en paie souvent le prix fort. Il ne s'agit pas là de se mettre en concurrence avec les autres armées, il s'agit juste de bien décrypter ce qui fait la spécificité de cette armée car c'est ce qui « dimensionne » son identité. En effet, après plusieurs réformes très lourdes, il fallait donner un sens aux efforts de l'armée de terre, il fallait donner de nouveaux objectifs : « Une armée de terre professionnelle » avec une pleine conscience d'une identité spécifique, une identité riche de ses métiers. D'où l'importance du logo et de la devise pour créer un sentiment d'appartenance à un collectif, dont la synergie est plus forte que la somme des forces individuelles qui le composent.

Par ailleurs, cette fierté d'appartenir et d'être reconnu par le métier est doublement nécessaire pour les salariés experts au sein de nos organisations. L'expert est porteur de son savoir et est contributeur dans les dossiers à forts enjeux mais ne retire pas toujours la fierté de sa contribution puisqu'il est souvent absent des

254 Actuellement conseiller d'État, entretien du 11 juillet 2011.

débats entre les managers, décideurs au sein des entreprises, administrations ou autres organisations. D'où la nécessité de leur laisser un espace d'expression, de reconnaissance et d'existence au sein des entreprises. Les experts doivent, autant que possible, porter les dossiers au sein des comités décisionnels.

Oui, nous pensons que dans notre société, pour certains citoyens et salariés, acteurs dans leurs organisations, la fierté du métier exercé et la fierté d'appartenance participent à une phase de sédimentation de leur construction personnelle et donc de leur accomplissement global.

- La fierté d'appartenance à son organisation

En complément de la nécessité d'offrir aux salariés une direction basée sur l'histoire et les valeurs intrinsèques de l'organisation (comme développé dans «La sagesse»), nous devons intégrer que la logique «d'engagement» des salariés pour leur entreprise est modulée par une logique de «chacun pour soi». Cette évolution de posture impacte sur le sentiment de fierté d'appartenance à une organisation et doit être prise en compte dans la façon dont les organisations définissent leurs valeurs. Est-ce que l'individu avec ses propres valeurs se retrouve dans les valeurs de l'organisation ?

Cette fierté d'appartenance à une organisation sera d'autant plus forte que celle-ci prend notamment en compte les valeurs des projets individuels des salariés. Car basé sur une quantité importante d'informations à la disposition des salariés, ceux-ci se forment des convictions personnelles très fortes et ces valeurs personnelles nourrissent des projets individuels dont ils aspirent à retrouver les valeurs à travers celles de l'organisation.

Les salariés n'ont jamais été aussi nombreux à vouloir s'engager dans des actions solidaires (congé humanitaire, engagement associatif, bénévolat, etc.). Il est urgent pour nos organisations de prendre en compte cette donnée et d'accompagner ces salariés dans leur quête de sens et d'engagement extérieur. Dans le respect de ses valeurs et de sa culture, la réalisation des projets de ces salariés à l'extérieur permet, dans des périodes de transformation, de minimiser le risque de repli sur soi et de désengagement. Une démarche globale de soutien à la volonté d'engagement citoyen de ses collaborateurs participera à une reconnaissance par tous de l'engagement social de l'entreprise et surtout contribuera à l'accomplissement des salariés. Et demain, plus qu'aujourd'hui, ce sentiment de fierté d'appartenance ou pas à l'organisation sera partagé sur les réseaux sociaux. En effet, les salariés peuvent largement livrer leurs impressions sur l'organisation et même sur ses produits avec parfois d'importantes conséquences. La nouvelle génération qui importe ses réflexes «d'immédiateté» dans nos organisations doit être prise en compte.

L'entreprise Ramboll²⁵⁵ au Danemark décline des valeurs particulièrement intéressantes par rapport à celles souvent relevées au cours d'autres rencontres. L'autonomie, l'empathie, le plaisir et l'enthousiasme sont présentées comme des valeurs portées par les salariés.

Tendre vers la plénitude grâce au développement personnel

Le troisième axe que nous vous proposons d'aborder est celui du développement personnel, contributeur de l'accomplissement du salarié et donc de performance au sein des organisations.

- Positionner la formation comme outil de développement personnel

Réal Cassista, directeur assurances collectives et gestion de la santé à la Fédération des caisses Desjardins du Québec à Montréal, considère que les heures de formation sont «comptablement» positionnées en investissement et non en dépenses. Culturellement, cette différenciation est très importante dans le langage des décideurs, dans l'approche de la formation comme outil de développement personnel et donc dans la volonté d'une société apprenante²⁵⁶.

- Développer *the informal concept*

Notre rencontre avec M^e Leena Lair, Executive Director HR, Hindustan Unilever Limited, nous a permis de comprendre combien le développement personnel du salarié est lié à l'autonomie, au respect et à la confiance accordés²⁵⁷. Comme nous l'avons vu dans «Développer la confiance par la transparence et la vérité», cette responsable RH a mis en place dans son entreprise *the informal concept*: faire en sorte que le salarié se sente aussi bien dans son travail que dans la société civile ou à la maison. La conception du bâtiment du siège social est, comme nous l'avons déjà souligné, identique à celui d'une rue et baptisé *the street*. Les salles de réunion sont transformées pour certaines en terrasse de café, des lieux de ventes des produits de l'entreprise jonchent l'allée principale et les bureaux et lieux de *brainstorming* correspondent à des balcons accrochés aux façades intérieures du bâtiment. *The informal concept* développe la créativité, l'innovation et contribue au développement personnel.

- Nouvelles technologies et centre de *brainstorming*

Nishith Desai, de Nishith Desai Associates, nous fait partager sa conviction: "*Money is consideration but interest is passion*"²⁵⁸. De ce fait, il essaie de se projeter en permanence vers le futur à travers l'utilisation de nouvelles

255 Entretien du 20 octobre 2011 avec Peter Brandt, DRH.

256 Entretien du 13 septembre 2011.

257 Entretien du 8 décembre 2011.

258 Entretien du 8 décembre 2011.

technologies (audioconférence, web-conférence, écran tactile, *cloud*, etc.). Ces nouveaux moyens de communication sont très motivants, excitants et valorisants pour les employés. C'est une invitation à penser différemment et à être plus créatif. De même, il est à l'origine de la construction d'un centre de *brainstorming* : un complexe comprenant un service hôtelier, de restauration, des installations sportives dans un cadre extérieur à son entreprise. Au cœur de ce complexe, le centre de *brainstorming*, à la manière d'une scène de théâtre, est constitué d'un espace de simulation d'environnements interactifs (caméras, micros, vidéoprojecteurs, ambiances lumineuses, etc.) et de structures modulaires (cloisons temporaires) destinées à accueillir toutes sortes de dispositifs. Cela permet de réunir un groupe de salariés, d'amis ou d'étudiants afin d'échanger et de concevoir des idées nouvelles sur une problématique définie dans un temps donné. L'idée générale de la méthode qui est la récolte d'idées nombreuses et originales basée sur certains principes : ne pas critiquer, se laisser aller (*freewheeling*) et rebondir (*hitchhike*) sur les idées exprimées. Cette méthode est enrichie par un contexte favorisant les suggestions absurdes et fantaisistes durant la phase de production et de stimulation mutuelles. En effet, les participants ayant une certaine réserve peuvent alors être incités à s'exprimer, par la dynamique de la formule, le cadre atypique et propice à l'expression.

Dans le même esprit, l'organisme Mindlab à Copenhague²⁵⁹ nous a présenté une salle de réflexion avec des tableaux muraux circulaires (sans angle) pour une meilleure circulation des idées, une vision plus continue, et une incitation à trouver des liens entre les différentes idées et donc favoriser les convergences.

259 Entretien du 18 octobre 2011 avec Christian Bason, directeur, chef de l'innovation.

Conclusion

« Remettre l'humain et ses émotions au cœur des organisations » : programme ambitieux et généreux sur lequel tous peuvent s'accorder en théorie. Cependant, objectera-t-on, est-ce bien l'urgence à l'heure où la crise en Europe s'approfondit, où les organisations privées et publiques sont soumises à des contraintes de coût croissantes ? Les expériences rapportées de nos cinq missions à l'étranger nous en ont convaincus. L'humain doit être une priorité de l'organisation quel que soit le contexte, car c'est en gardant à l'esprit les impératifs du vivre-ensemble que l'on réussit un projet, un projet de crise comme un projet de croissance.

C'est bien parce que les salariés ont été respectés dans leur dignité que la République tchèque a réussi, dans les années 1990, son ambitieux programme de restructuration économique de sortie du communisme, dont le choc fut bien supérieur aux crises que nous traversons. En Inde, pays émergent encore marqué par un fort contexte de pauvreté et de rareté, les entreprises les plus solides, à l'exemple du groupe Tata, sont celles qui ont toujours privilégié la dimension éthique. Se soucier de l'humain n'est pas un luxe de sociétés riches qui pourraient s'autoriser à gaspiller des ressources surabondantes. C'est au contraire la condition d'une réussite sur la longue durée.

Or c'est précisément sur ce point que le modèle de l'organisation contemporaine nous semble avoir atteint ses limites. Il existe aujourd'hui, encore plus chez les salariés français, un immense besoin de reconnaissance et de sens, et un fort désir d'engagement qui ne demandent qu'à se déployer dans le cadre du travail. La plupart des organisations demeurent toutefois bâties sur des logiques de productivité immédiate, voire de survie, sur des hiérarchies rigides et un mode d'expression des émotions resté archaïque. C'est de ce décalage entre les besoins nouveaux du salarié et le cadre largement inchangé de l'organisation que tire son origine fondamentale le « mal-être au travail » si souvent évoqué aujourd'hui. L'entreprise parviendra-t-elle à réintégrer cette formidable énergie humaine, ce nouvel idéalisme qui jusqu'à présent ne peut souvent s'exprimer que dans l'engagement associatif, dont le niveau n'a jamais été aussi élevé ? En proposant de remettre au centre de l'organisation l'humain dans ses quatre dimensions (intellectuelle, émotionnelle, sociale, voire spirituelle – au sens d'une responsabilité et d'une éthique globales), nous nous inscrivons dans ce possible changement de paradigme.

En outre, il nous semble important de pointer une autre problématique spécifiquement française. La démarche comparative internationale propre à la FNEP a permis de mesurer à quel point les rapports sociaux ou interpersonnels

demeurent marqués dans la société française par la défiance. Le dialogue entre les acteurs est souvent conflictuel, non collaboratif et peu transparent, à l'opposé des organisations danoises ou canadiennes par exemple. Il faut réinstaurer la confiance, sans laquelle rien ne peut être bâti : il est en particulier impossible d'exprimer ses émotions, son ressenti, son point de vue sans confiance.

Changer en profondeur notre vision du travail et nos comportements au sein des organisations pour y réintégrer l'humain et ses émotions : la tâche paraît immense. Comme tout changement culturel, elle ne peut être appréhendée que sur le temps long. Les diagnostics se multiplient depuis une dizaine d'années. Il importe aujourd'hui de sortir du simple constat et de prendre nos responsabilités en posant des actes, en apprenant à exprimer sereinement nos émotions au travail, en changeant nos pratiques individuelles et collectives de management.

Nous espérons que cet ouvrage, en mettant l'accent sur certaines expériences étrangères – et françaises – innovantes et parfois méconnues, pourra très modestement y contribuer.

Annexes

Liste des personnalités rencontrées

France

Acapela (SCOP)	Mounir Mandi	Directeur opérationnel
Air France	Cyrille Fournier	Commandant de bord
Air France	Didier Lamy	Commandant de bord
Air France	Alain Benleazar	Responsable équilibre de la vie au travail
Alceis	Danielle Deffontaines	Directrice
Armée de terre – écoles de Saint-Cyr Coëtquidan	Commandant Cyril Barth	Responsable des stages <i>leadership</i> entreprises et écoles
Armée de terre – écoles de Saint-Cyr Coëtquidan	Colonel Éric Maury	Directeur de la formation des élèves
Chef d'orchestre	Michel Podolak	Créateur d'artistes en mouvement
CNFPT	Philippe Bailbe	Directeur général adjoint
Coach/formatrice	Véronique Hénaff	
Communauté urbaine de Strasbourg	Robert Herrmann	Premier adjoint au maire de Strasbourg
Communauté urbaine de Strasbourg	Pierre Laplane	Directeur général des services
Conseil d'État	Bernard Thorette	Conseiller d'État
Conseil régional Alsace	François Bouchard	Directeur général des services
École Polytechnique	Patrick Lagadek	Directeur de recherche
EDF	Yves Garcier	Délégué qualité de vie au travail
ESCP	Maria Koutsouvoulou	Directeur associé, professeur
Fondation nationale Entreprise et Performance	Sylvie Lainé	Déléguée générale
France Télécom	Alain André	Adjoint au directeur des Ressources humaines
Grenoble école de management	Loïck Roche	Directeur adjoint
Groupe Arpège (SCOP)	Patrick Lenancker	Président-directeur général, président confédéral des SCOP de France
Institut éthique et diversité	Alexandre Wong	Consultant sociologue
Institut gestion et société	Philippe D'Iribarne	Directeur de recherche
Keolis	Éric Asselin	Directeur des Ressources humaines
Keolis	Bernard Tabary	Directeur général délégué à l'international
Magellan	Claude Mulsant	Directrice générale
MEDEF	Céline Micouin Lidiwine Charbeau	Direction entreprises et société
Petits frères des Pauvres	Nicole Gicquel	Coach/formatrice
Philosophe	Fabrice Midal	
Siemens	Jean-Remy Touze	Directeur des Ressources humaines
SNCF	François Nogué	Directeur des Ressources humaines

SNCF	Stéphanie Dommange	Directrice des cadres et des cadres supérieurs
SNCF	Jean-Michel Richard	Directeur de la sécurité
Terrafemina	Véronique Morali	Présidente
Ulysceo	Laurent Combalbert	Fondateur
Hôpital de la Pitié-Salpêtrière, université Paris VI	Roland Jouvent	Professeur de psychiatrie, directeur du Centre émotion du CNRS

Canada – Québec

A. Lassonde Inc.	Jacques Tardif	Vice-président des Ressources humaines
A. Lassonde Inc.	Diane Thibault	Coordonnatrice du département santé
A. Lassonde Inc.	Mathieu Girard	Kinésiologue et coordonnateur santé et sécurité
Alia Conseil	Catherine Privé	Présidente et chef de la direction
Bureau de normalisation du Québec	Jacques Girard Jean Rousseau Marie-Claude Drouin	Directeur Directeur adjoint Conseillère en développement des affaires
Consulat général de France à Montréal	Bruno Clerc Jack Pillain Olivier Bertin-Mahieux	Consul général Chef du service économique Attaché économique
Fédération des caisses Desjardins du Québec Direction assurances collectives et gestion de la santé	Réal Cassista	Directeur
Groupe Conseil SCO Inc	Ghislaine Labelle	Fondatrice et spécialiste en santé, mieux être et prévention des conflits au travail
Groupe Entreprises en santé (ex-GP2S)	Marie-Claude Pelletier	Présidente-directrice générale
Groupe Esprit de Corps	Gilles Barbot	Président
Hydro-Québec	Danielle Laurier	Directrice santé sécurité
Hydro-Québec	Noémie Bonneville	Psychologue (responsable présence au travail)
Hydro-Québec	Serge Marquis	Médecin
Institut national de la santé publique	Michel Vézina	Chercheur, professeur à l'université Laval
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Jean-Pierre Rodrigue	Conseiller du programme « Santé » des organisations et des industries
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Jean-Luc Trahan	Président de la Commission des partenaires du marché du travail
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Michel Cantin	Adjoint exécutif
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Sylvie Mallette	Coordinatrice du programme « Santé » des organisations et des industries
Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles	François Plourde Yolande Frenette	Directeur de l'intégration professionnelle et des services aux entreprises Conseillère experte
Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec	Claude Tremblay	Directeur des Ressources humaines

Mission économique UBIFRANCE CANADA à Montréal	Ronan Jourdain	Chef de bureau
Pfizer	François Campeau	Directeur clientèle
Synapse	Andre Dostie	Vice-président exécutif
SOLAREH	Marie-Thérèse Dugré	Présidente-directrice générale
SSQ Groupe Financier (assurance vie)	Marie-Pierre Saint Antoine	Kinésiologue, ergonome, conseillère en gestion de la santé globale
UBISOFT	Francis Baillet Jean Drouin	Vice-président des Ressources humaines Directeur rémunérations
Université Laval Faculté des sciences de l'administration	Pierre-Sébastien Fournier Sylvie Montreuil	Professeur, codirecteur de la chaire en ges- tion de la santé et de la sécurité au travail Professeure titulaire Département des relations industrielles
Université Laval, faculté des sciences de l'admini- stration Département de management	Mario Cayer	Professeur, directeur du programme Com- plexité, conscience et gestion
Université du Québec à Montréal Département organisation et Ressources humaines	Angelo Soares	Professeur

Canada – Ontario

Anima Leadership	Shakil Choudury	Directeur de programme
Corus Entertainment	Kathleen Mac Nair	Vice-présidente des Ressources humaines et communication
Emotional Intelligence Corporation	Anne Hurtubise	Présidente
Georges Brown College	Nancy Hood	Directrice des Ressources humaines
Institute for Health and Human Potential	J.P. Pawliw-Fry	Président et cofondateur
Ministry of Labour Ontario	Nicholas Robins Elie Nassif	Responsable politique santé et sécurité Expert régional programme « Santé et Sécu- rité », secteur de la construction
Rogers Communications	Nathalie Grenache Iris Bey Fisker Karina Ling	Directrice des Ressources humaines Consultante potentiels managériaux Consultante potentiels managériaux
Rotman School of Mana- gement	Professeur Daniel Ondrack	Directeur académique
Royal Bank of Canada	Per Scott Catherine Beagan	Vice-président chargé des Ressources humaines Directrice de projet senior Ressources humaines
Stikeman Elliott	Janene Charles	Directeur des programmes de formation
Stikeman Elliott	Jumi Gervacio	Consultant diversité et acquisition des talents
Sunnibrook Health Sciences Center	Marilyn Reddick	Vice-président chargé des Ressources humaines
Sunnybrook Health Sciences Center	Graig Duhamel	Vice-président chargé de la communication et des relations avec les parties prenantes

Danemark

Air France – KLM	Vincent Audusseau	Directeur pays Danemark et Islande
Ambassade de France Service économique	Vincent Toussaint	Chef du service
BNP PARIBAS Corporate & Investment Banking	Pascal Hawath	Directeur général
Carlsberg Danmark A/S	Rogers Muys	Vice-président des Ressources humaines
Copenhagen Business School (CBS)	Sverre Raffnsøe	Directeur de recherche, directeur du programme “ <i>Management of Self-Mana- gement</i> ”
Copenhagen Malmö Port (CMP) AB	Povl Røjkjaer	Directeur des Ressources humaines
Dansk Erhverv (Danish Chamber of Commerce)	GorJohansen	Consultant senior Formation et Éducation
Dansk Industry (confédéra- tion des industries danoises)	Annette Thornberg	Consultante en management
Danske Bank	Helle Havgaard	Vice-président des Ressources humaines Groupe
Dong Energy	Anni Vind Frandsen Charlotte Bryldt Theisen	Directrice formation et développement
Ernst & Young	Peter Haugaard	Directeur des Ressources humaines
LO (Confédération syndicale danoise)	Pia Mulvad Reksten	Consultant syndical, département écono- mie et marché du travail
Mærsk Tankers	Emilie Bruun	Responsable des Ressources humaines
Mindlab	Christian Bason	Directeur, chef de l’innovation
Mission économique UBIFRANCE DANEMARK	Georges Régnier Brigitte Marcel	Directeur pays Conseiller export
Novo Nordisk	Henrik Hjorth	Vice-président Corporate et développe- ment des talents
Ramboll Danmark	Peter Brandt	Directeur des Ressources humaines
Rockwool International	Kristine Stace	Responsable des Ressources humaines
Schneider Electric Ballerup	Jacky Puiroux	Vice-président “Cable Management System Line of Business”
Work Environment Autho- rity (WEA)	Charlotte Martin	Chef du secteur inspection
Xellia, Pharmaceuticals APS	Henrik Kretzschmar	Directeur des Ressources humaines

République tchèque

Agence pour inclusion sociale	Alena Zieglerova	Directrice de la coordination
Ambassade de France	Pierre Levy	Ambassadeur
Cefres	Françoise Mayer	Directrice
Centre des jeunes dirigeants francophones	Xavier Pescenda	Chef d’entreprise
Cez	Šárka Samkova	Directrice du département communication interne
CSOB	Anna Capkova	Directrice du Centre des compétences des Ressources humaines

Eurovia	Lenka Zachova	Directrice des Ressources humaines
IFTG	Hana Machkova	Directrice
Institut de recherche pour le travail et les affaires sociales	Aleš Korupa	Directeur adjoint
KB	Peter Palecka	Membre du directoire
Mission économique ambassade de France	Patrick Erbs	Conseiller économique
Moser	Jiri Michal	Membre du conseil d'administration
Pilsner Urquell	Ivan Balogh	Directeur des Ressources humaines
Mission économique UBI-FRANCE	Daniel Gallissaires	Directeur
Veolia Voda	Petr Slezak	Directeur des Ressources humaines

Italie

AT – Azienda Trasporti Milano	Pietro Brunetti	Responsable du service de la gestion du personnel
BNL	Luana Mancini	Responsable des Ressources humaines
Brembo	Alberto Signorini	Responsable des Ressources humaines
Centro Analisi Monza (CA)	Andrea Buratti Dott. D'Orso	Directeur administratif Directeur sanitaire médecine du travail
Caisse des dépôts	Élisabeth Lucetti	Directrice des Ressources humaines
Commune de Rome	Damiano Colaiacono	Chef du département des Ressources humaines
ENEL	Massimo Cioffi	Directeur des Ressources humaines
Istituto Europeo Oncologia (IEO)	M. Piacentini	Directeur des Ressources humaines
Intesa San Paolo	Mauro Farina Valaori	Directeur des Ressources humaines
Ministère de l'Administration publique et de l'Innovation	Antonio Naddeo	Chef du département de la fonction publique
Mission économique UBI-FRANCE – Milan	Frederic Chailloux	Responsable communication et biens de consommation
Service économique régional de l'ambassade de France à Rome	Marc Maupas-Oudinot Cécile Humbert-Bouvier	Chef du service Adjointe au chef du service
Sia Conseil	Francesco Tabeni	Associé
Synergie Italia	Mr. Agagliate	Directeur opérationnel et responsable des Ressources humaines
TelecoItalia	Antonio Migliardi	Directeur des Ressources humaines
Trésor	Silvana Ceravolo	Directeur général des services des affaires générales, du personnel, de la qualité des procédures et de l'organisation
UIL	Paolo Pirani Giacinto Fiore	Secrétaire confédéral de l'UIL, responsable du service négociation, emploi public et industrie Fonctionnaire confédéral de l'UIL, expert du service public

Inde – New Delhi

Ambassade de France en Inde	Jean-Marin Schuh	Ministre conseiller de l'ambassade de France
Confederation of India Industry (CII)	Ranjani Sridhar Shaun Steven Deepti Tandon Bishwaroop Chakraborty	Directeur des Ressources humaines Head Talent Management Directeur adjoint des Ressources humaines Directeur international, Bureau Europe
Delhi University	Dr. Dalip Singh Prof. N. K Chadha	Cosecrétaire, auteur du livre <i>Emotional Intelligence at work</i> Doyen du département de psychologie, université de New Delhi
Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry (FICCI)	Dipankar Roy	Directeur des Ressources humaines
GautaBuddha University	Dr. K.P. Singh Dr. Vinod Kumar Shanwal	Doyen Chef du département des sciences sociales
HCL	Louise d'Amécourt Shivani Vohra Aniruddho Mukherjee	Directrice adjointe, marketing Europe Directrice adjointe, formation Ressources humaines Directeur adjoint, Londres
Institute of Applied Man-power Research	Dr. Santosh Mehrotra	Directeur général
Management Development Institute (MDI)	Asha Bhandarker Radha R. Sharma Dr. S.K. Tapasvi	Professeure de la chaire Raman Munjal, études de <i>Leadership</i> , doyenne recherche et <i>consulting</i> Professeure, comportement organisationnel et développement Ressources humaines Professeur associé, politique et gestion publique
Mission économique UBI-FRANCE INDE	Patrick Manon	Directeur pays
Planning Commission	Dr Narendra Jadhav	Membre de la Commission à la planification Membre du Comité national consultatif indien
SMC	Deepa Mohamed	Directrice des Ressources humaines Groupe
Sopra	Shailly Purohit	Responsable gestion des talents
Wedge Consulting – Shanti Travel	Jérémy Grasset	Directeur général
Wipro Technologies	Richa Tripathi	Directeur des Ressources humaines

Inde – Mumbai

Capgemini India	Rajesh Padmanabhan	Directeur des Ressources humaines
Consulat général de France	Jean-Raphaël Peytregnet	Consul général de France à Mumbai
Future Group	Sanjay Jog Devdutt Pattanaik	Chef du personnel Groupe Responsable « Croyances »
Harvard Business School	Viraal Balsari	Chercheur senior
Hindustan Unilever Limited	Leena Lair Anuradah Razdan	Directeur exécutif des Ressources humaines Responsable développement du <i>leadership</i>
Infrastructure Development Finance Company Limited	Animesh Kumar	Ressources humaines et communication entreprise
Mission économique UBI- FRANCE INDE	Sebastien Andrieux	Directeur de la mission économique Mumbai
Nishith Desai Associates	Nishith Desai	Fondateur associé
Oberoi Realty Limited	Vikas Oberoi P.B. Nageswhar	Président-directeur général Directeur des Ressources humaines
Observer Research Foun- dation	Radha Viswanathan Shubbha Srinivasan	Chercheur Chercheur et éditeur
Raymond LTD	Geethaa Ghaneekar Ranju Mohan	Directeur des Ressources humaines Directeur commercial
SHR India	Aparna Krishnan Nina Fernandes Michael Fernandes	Directeur régional Ouest Responsable conseil en connaissances Conseil
Shri Mahila Griha Udyog Lijjat Papad	Irene Almeida	
Six Seconds India	Valles Dexter	Directeur
State Bank of India	Neeraj Vyas	Directeur du département gestion des cadres
Tame the Monkey	D ^r Mala Kapadia	Consultante
Tata Consultancy Services	Ajoyendra Mukherjee Sandhya Acharya	Vice-président, directeur des Ressources humaines monde Assistant
Tata Institute of Social Science	Zubin Mulla	Professeur adjoint
Tata Sons Limited	Satish Pradhan	Directeur des Ressources humaines groupe Tata

Bibliographie

Angel Pierre, Amar Patrick, Gava Marie-josé et Vaudolon Brigitte, *Mieux vivre en entreprise*, Paris, Dunod, 2010.

Beck Samuel J. et Molish Herman B., *Reflexes to Intelligence : A reader in clinical psychology*, Free Press, 1959.

Bourboulon Isabelle, *Le Livre noir du management*, Paris, Bayard, 2011.

Chanlat Jean-François, *Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle*, Paris, Martin media, 2003.

Chiffé Elsa et Monneuse Denis, « Splendeurs et misères de la Qualité de Vie au Travail... », *Entreprise & Personnel*, Note d'actualité n° 301, Paris, 2011.

Crawford Matthew B., *Éloge du carburateur, essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, La Découverte, 2010.

Dagenais-Desmarais Véronique et Privé Catherine, « Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? », *Revue Gestion*, Montréal, 2010.

Damasio Antonio R., *L'Erreur de Descartes*, Paris, Odile Jacob, 1995.

Fradin Jacques, *L'Intelligence du stress*, Paris, Eyrolles, 2011.

Gaulejac Vincent de, *Le Travail, les raisons de la colère*, Paris, Le Seuil, 2011.

Goleman Daniel, *L'Intelligence émotionnelle*, Paris, Robert Laffont, 1997.

Greco Angelo, *Le Rôle des émotions dans la construction de l'expérience des sauveteurs de montagne*, Strasbourg, Actualité de la recherche en éducation et en formation, 2007.

Krauze Jan, avec Méda Dominique, Légeron Patrick et Schwartz Yves, *Quel travail voulons-nous ? La grande enquête*, Paris, Les Arènes/Radio France, 2012.

Larivey Michelle, *La Puissance des émotions, comment distinguer les vraies des fausses*, Paris, Éditions Pocket, coll. « Évolution », 2002.

Lipovetsky Gilles, *Les Temps hypermodernes*, Paris, Grasset, 2004.

Maex Edel, *Mindfulness : apprivoiser le stress par la pleine conscience*, Bruxelles, De Boeck, 2007.

Midal Fabrice, *La Voie du chevalier, dépassement de soi, spiritualité et action*, Paris, Petit Bibliothèque Payot, 2009.

Midal Fabrice, *Risquer la liberté, vivre dans un monde sans repères*, Paris, Le Seuil, 2009.

Nayar Vineet, *Les Employés d'abord, les clients ensuite*, Strasbourg, Diateino, 2011.

Pelissier J., Supiot A. et Jeammaud A., *Droit du travail*, Paris, Dalloz, 22^e édition, 2004.

Pink Daniel H., *Drive: The Surprising Truth about what Motivates us*, États-Unis, Riverhead books, 2012.

Radha R. Sharma, *Change Management*, New Delhi, Tate McGraw-Hill Publishing, 2007.

Rousseau Jean-Jacques, *Du Contrat social ou principes du droit politique*, Paris, Livres de Poche, 1762.

Roussillon Sylvie, *Les Émotions dans le travail*, Cahier de recherche n° 2003/12, Lyon, EM Lyon, 2003.

Singh Dalip, *Emotional Intelligence at Work*, New Delhi, Response Books, 2006.

Soubiran Giselle-B. et Coste Jean-Claude, *Psychomotricité et relaxation psychosomatique*, Rueil-Malmaison, Doin, 1974.

Steiler Dominique, Sadowsky John et Roche Loïck, *Le Slow Management, éloge du bien-être au travail*, Grenoble, Presse universitaire de Grenoble, 2010.

Vigan Delphine de, *Les Heures souterraines*, Paris, Livre de poche, 2011.

Wasmer Étienne, *Insatisfaction au travail: sortir de l'exception française*, Paris, Institut Montaigne, 2012.

Rapports rédigés sous l'égide de la FNEP depuis quarante ans

- Rapport 1970, n° 1** *L'Ombudsman/Pour une nouvelle politique industrielle et commerciale de la France/La perception des aspects négatifs de l'industrie/Politiques nationales et marché mondial.*
- Rapport 1971, n° 2** *Les Problèmes de développement en Amérique latine et au Sénégal et la coopération française.*
- Rapport 1972, n° 3** *Fédéralisme et équipement collectifs... un enseignement possible pour la France.*
- Rapport 1973, n° 4** *Développement industriel et relations extérieures.*
- Rapport 1974, n° 5** *Des villes nouvelles... pour une vie nouvelle.*
- Rapport 1975, n° 6** *La Condition du travail dans la grande industrie.*
- Rapport 1976, n° 7** *Démographie française : quelle politique pour la France ?*
- Rapport 1977, n° 8** *Enseignement supérieur et vie professionnelle.*
- Rapport 1978, n° 9** *Pouvoirs publics et moyens d'information. Le jeu des pouvoirs et des médias.*
- Rapport 1979, n° 10** *La Mer.*
- Rapport 1980, n° 11** *L'Emploi.*
- Rapport 1981, n° 12** *La Santé.*
- Rapport 1982, n° 13** *Le Consumérisme : consommateurs et vie économique.*
- Rapport 1983, n° 14** *Les Entreprises publiques : conditions d'une bonne gestion.*
- Rapport 1984, n° 15** *Le Commerce extérieur et la balance des paiements.*
- Rapport 1985, n° 16** *La Sauvegarde de l'environnement.*
- Rapport 1986, n° 17** *Recherche et innovation : moteurs du dynamisme économique.*
- Rapport 1987, n° 18** *Entreprise et système éducatif.*
- Rapport 1988, n° 19** *La Communication interne et externe des grandes entreprises.*
- Rapport 1989, n° 20** *Les Nouvelles Formes de management face à la compétition économique.*
- Rapport 1990, n° 21** *Les Nouvelles Entreprises de la culture.*
- Rapport 1991, n° 22** *Quelle place pour quelle Europe ?*
- Rapport 1992, n° 23** *Europoles et banlieues.*
- Rapport 1993, n° 24** *Entreprise et environnement.*
- Rapport 1994, n° 25** *Responsabilité individuelle, garanties collectives.*

- Rapport 1995, n° 26** *L'Insertion professionnelle des jeunes.*
- Rapport 1996, n° 27** *Administrations, entreprises et aménagement du territoire.*
- Rapport 1997, n° 28** *L'Entreprise, l'administration et les nouveaux moyens de communication.*
- Rapport 1998, n° 29** *Le Travail : mode d'emploi.*
- Rapport 1999, n° 30** *L'Exercice du pouvoir dans l'entreprise et l'administration.*
- Rapport 2000, n° 31** *Sécurité et développement économique au XXI^e siècle.*
- Rapport 2001, n° 32** *Clients/usagers : jusqu'où la différence doit-elle disparaître ?*
- Rapport 2002, n° 33** *Entreprises et administrations face au développement durable.*
- Rapport 2003, n° 34** *Développement social et compétitivité ?*
- Rapport 2004, n° 35** *Comment accroître les performances par un meilleur management ?*
- Rapport 2005, n° 36** *Évolution démographique : vers une nouvelle gestion des carrières et des savoirs ?*
- Rapport 2006, n° 37** *L'Entreprise, l'État et la société civile.*
- Rapport 2007, n° 38** *Faire de la diversité un atout économique.*
- Rapport 2008, n° 39** *Manager la recherche et l'innovation pour améliorer la compétitivité* (publié par les éditions AFNOR en 2009 sous le titre : *6 clés pour l'innovation, la recherche et la compétitivité*).
- Rapport 2009, n° 40** *Partenariats public-privé et performance des investissements publics.*
- Rapport 2010, n° 41** *La Régulation des réseaux industriels. Quelles évolutions et perspectives, en France et en Europe ?* – édité à la Documentation française.

Pour se procurer les rapports, s'adresser à la FNEP :
fnep@exterieur.rff.fr – Tél. : 01 53 94 33 00