

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.