

# Introduction

L'objectif de cet ouvrage n'est pas de fournir un ensemble de recettes sur la façon de rendre les salariés plus heureux ou plus performants. Ces recettes n'existent pas. Tout est à co-construire, avec méthode, dans l'interaction avec le terrain. Au travers des analyses, des exemples et des cas concrets, **l'objectif est de développer une vision humaniste du travail et du management pour aider dirigeants et managers à agir de manière à la fois responsable et efficace.**

L'obsession de la performance conduit paradoxalement les entreprises à s'en éloigner. En cause, l'oubli qu'une organisation est avant tout une communauté de personnes. L'héritage historique du taylorisme donne à penser que pour atteindre un objectif économique, le travail doit être programmé et réalisé par des personnes réduites à l'univers des moyens, au même titre que des machines ou des matières premières.

Deux erreurs sont ainsi commises :

→ **Erreur sur la nature humaine :**

La personne ne représente pas qu'un moyen qui participe au bon fonctionnement de l'entreprise et à sa performance. Il est vrai que l'usage de l'expression « ressources humaines » peut aisément entretenir ce malentendu. La personne relève aussi de l'univers des finalités, et à ce titre, elle doit être respectée dans sa dignité humaine et reconnue dans ce qu'elle donne en initiatives, en temps, en qualité du travail.

→ **Erreur sur la nature du travail :**

Alors qu'il est de moins en moins programmable, le travail se retrouve brimé et emprisonné dans des processus toujours plus alambiqués. Encensé dans les discours managériaux, le travail se révèle dans les faits réduit à une simple boîte noire. On regarde ce qui en sort par des indicateurs quantitatifs qui ne cessent de se multiplier avec le développement des systèmes d'information, mais on ignore le chemin qui conduit aux résultats. Ce chemin représente pourtant l'essence même du travail...

## Les nouvelles attentes des salariés

Cette double erreur, et sur la personne et sur le travail, génère des effets négatifs tant sur le fonctionnement des organisations que sur le bien-être des travailleurs. Mieux formés et informés qu'auparavant, ces derniers n'expriment plus la même docilité. Ils acceptent de moins en moins d'être les instruments de projets économique-financiers qui les dépassent. Les managers doivent impérativement intégrer cette tendance de fond : les collaborateurs travaillent non plus par simple devoir, mais pour s'affirmer et apporter leur contribution sociétale.

### Anecdote témoignant du chemin qui reste à parcourir

Dans une galerie d'art, j'ai un coup de cœur pour deux petits tableaux que je décide d'acheter pour offrir. Seul souci, je dois prendre plusieurs transports en commun avant d'atteindre mon domicile. Le vendeur procède alors à un emballage protecteur et esthétique, rajoutant même une ficelle en guise d'anse pour porter aisément chaque cadre à la main. Devant tant de bonne volonté et d'efficacité, je remercie et félicite à plusieurs reprises le vendeur. Témoin de la scène, le directeur de la galerie sollicite mon attention pour me dire discrètement : « Vous savez, vous n'avez pas à remercier mon employé. Je le paie pour ça... »

Voici deux enseignements à tirer de cette anecdote :

→ La persistance de l'hypothèse de l'*homo œconomicus* :

L'homme serait-il exclusivement intéressé par l'argent ? On sait qu'il n'en est rien depuis les années 1930, grâce aux expériences menées par Elton Mayo dans l'usine Western Electric à Hawthorne. Dans cette compagnie d'électricité, les ouvrières choisies pour les expériences étaient plus performantes que les autres, non pas en raison de l'amélioration des conditions matérielles de travail (éclairage, pauses, etc.), mais simplement parce qu'elles faisaient l'objet d'une attention particulière par Elton Mayo et son équipe de chercheurs. On avait découvert l'existence des motivations sociales. Près d'un siècle plus tard, on semble encore ignorer les fondamentaux du management...

→ La difficulté à envisager l'hypothèse de l'*homo donator* :

En prenant une initiative pour satisfaire au mieux le client et en y mettant sa touche personnelle, le vendeur de cette galerie d'art donne du sens à son travail. La responsabilité du manager est d'accueillir ce don - en temps et en adaptation - et de l'encourager. Car **le travail est un don, et non un dû**, comme le suggère dans le cas présent le directeur. En valorisant ne serait-ce que par quelques mots le travail accompli, on fait acte de reconnaissance

envers la personne, on développe son estime de soi, on lui donne envie de s'engager dans la durée. Le travailleur n'est pas qu'un *homo economicus* agissant en fonction de ses seuls intérêts individuels, il est aussi un *homo donator*<sup>1</sup> qui a besoin de donner pour trouver du sens à son travail.

## La question cruciale du sens au travail

Combien de cadres de grandes entreprises au statut avantageux démissionnent pour créer leur propre *business*, rejoindre une petite structure ou le monde des *start-up* ? Leur but est de redonner du sens à leur travail, à leur vie tout simplement.

La restauration du sens passe par le respect d'au moins deux conditions importantes.

### → 1<sup>re</sup> condition : faciliter l'expression du savoir-faire et de la créativité.

Lorsqu'on interroge les salariés sur leurs conditions de travail, une expression revient de manière récurrente dans les discours désabusés : « C'est devenu l'usine. » Cette expression, qui dénonce **la montée d'une procéduralisation devenue étouffante**, traduit le poids persistant du modèle organisationnel de l'entreprise industrielle du début du xx<sup>e</sup> siècle. Dans le milieu industriel d'antan, le travail était normé. Le salarié occupait un poste bien circonscrit, se soumettait à des cadences et appliquait des procédures. Le travail était programmé le plus précisément possible, et les écarts entre le prescrit et le réel restaient marginaux. La procéduralisation avait donc du sens dans ce milieu à la fois industriel et peu soumis aux contraintes externes.

Mais aujourd'hui, les salariés ne sont plus dans cette configuration tant **le travail est devenu abstrait, transversal et subjectif** au sein d'un environnement extrêmement incertain et turbulent. D'un côté, à assener sans cesse à leur équipe des discours du type : « Prenez des initiatives, soyez autonomes », les managers montrent qu'ils ont compris cette évolution de la nature du travail. D'un autre côté, le réflexe attendant aux caractéristiques de l'industrie traditionnelle persiste à travers l'intérêt débordant accordé au respect des procédures et aux résultats quantitatifs.

Il y a urgence à **repenser l'entreprise et le management en partant du travail réel** tel qu'Yves Clot et Malika Litim<sup>2</sup> le définissent, à savoir non

1 Godbout (Jacques T.), *Le don, la dette et l'identité*, La Découverte, 2000.

2 Clot (Yves) et Litim (Malika), « Activité, santé et collectif de travail », *Pratiques Psychologiques*, n° 14, 2008, p. 101-114.

## (XVI) Manager les relations de travail

seulement un travail qui va au-delà du prescrit, mais aussi un travail qui représente « [...] ce qui ne se fait pas, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir – le drame des échecs –, ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs, mais aussi, paradoxalement, ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire, ou encore ce qu'on fait sans vouloir le faire. » C'est en appréhendant les exigences du travail réel, en accordant aux travailleurs l'autonomie et les moyens nécessaires, en reconnaissant les compétences mobilisées, que l'on donnera du sens au travail et que l'on créera un contexte favorable à l'engagement.

### « Notre travail, c'est zéro valeur ajoutée »

« Il y a trois ans, une équipe d'experts a mis en place un gros *process*, pour la production et la vente, qui ne laisse plus aucune autonomie. Aujourd'hui, on applique un *process* inadapté qui ne tient compte ni de l'humain, ni des clients. Résultat : on perd de plus en plus d'appels d'offres, des millions d'euros ! Tout d'abord, parce qu'on ne fait plus du sur-mesure, et ensuite, parce qu'on est souvent hors délai ! Par exemple, avant, quand il nous manquait un prix, on mettait une estimation. Ça, ce n'est plus possible. Il faut un document officiel et une signature. Sauf que les services ne répondent pas souvent aux *e-mails*. La hiérarchie nous dit d'écrire à l'entité supérieure... qui en fait nous renvoie au service concerné ! On tourne en rond, on s'épuise pour rien. Notre travail, c'est zéro valeur ajoutée. Quand on se plaint, le discours de la hiérarchie reste le même : "Il faut respecter les *process*." J'appelle ça une "machine à perdre". Quand il y a échec à un appel d'offres, la seule réponse apportée c'est : "On va faire une *lost review*", un débriefing, un truc prévu par le *process* ! La hiérarchie se fiche du travail, des compétences, des arrêts maladie qui se multiplient. Il y a un problème financier ? On réduit la masse salariale en mettant la pression. Je me suis mis en arrêt maladie 15 jours et j'ai décidé de partir. Je ne comprenais pas pourquoi, dans certaines entreprises, des gens se jetaient par les fenêtres. J'ai compris. » [Ingénieur, responsable de la gestion des appels d'offres dans une grande entreprise d'informatique]

### → 2<sup>e</sup> condition : penser la contribution sociétale du travail.

La valeur ajoutée créée par le travail ne participe pas forcément au bien commun. Les dérives de la financiarisation, de la mondialisation, de la surexploitation des ressources naturelles ont affaibli le sens du travail. Déficit de sens quand, par exemple, le talent des ingénieurs est mis au service d'une obsolescence programmée. L'anthropologue David Graeber<sup>3</sup> dénonce la prolifération des « *bullshit jobs* » générés par le capitalisme moderne, postes qu'il décrit comme absurdes, inutiles, voire nuisibles. Difficile de trouver du sens quand le travailleur a le sentiment que son travail sert des intérêts particuliers et dessert l'intérêt collectif.

3 Graeber (David), *Bullshit Jobs*, Éditions Les Liens qui Libèrent, 2018.

À l’instar des salariés, les clients sont également en quête de sens. Ils souhaitent acheter des produits qui durent plus longtemps, bons pour la santé, plus respectueux de l’environnement, fabriqués localement. En considérant **le travail comme un point de rencontre entre des compétences et des besoins sociétaux**, on lui donne du sens et on accroît la probabilité d’engagement. Dirigeants et managers ont donc tout intérêt à repenser la finalité sociétale des activités.

En l’absence d’une vraie réflexion sur le sujet, les travailleurs ne pourront ni s’approprier leur travail, ni s’accomplir dans leur travail. Et les objectifs fixés aux différents niveaux d’encadrement se restreindront à la réalisation d’un pourcentage d’augmentation du chiffre d’affaires ou de la marge nette. Pas de quoi mobiliser les collaborateurs qui ont besoin de se sentir portés par un projet ayant du sens.

### « Je serai tellement plus utile au chômage.<sup>4</sup> »

*Témoignage d’un ingénieur ayant quitté son emploi pour vivre une autre vie en bord de mer.*

« Je n’entends parler que d’emploi. C’est devenu l’étalon or, la justification absolue, le fourre-tout. Pas une émission, pas un discours politique sans que cela ne dirige les débats. On se moque de l’intérêt des choses, on ne compte que les emplois.

(...) Qui pourrait dire qu’un employé de nos armuriers qui travaille pour un gros salaire sur les mines antipersonnel ou les armes biologiques est plus utile à la société que M. René, chômeur senior, sans espoir de retour à l’emploi et qui passe son temps à donner du soutien scolaire à nos enfants ?

(...) Je suis ingénieur. On m’a donné un diplôme qui, sans me protéger de tout, me donne toutes les chances. Et je m’en suis servi : j’ai tout. En tout cas, j’ai tout ce qui pour moi fait une vie bien privilégiée, je ne souhaite rien de plus. Quand je regarde mes amis ingénieurs, l’immense majorité travaille, comme moi il y a peu, pour des grosses boîtes. Ils mettent leur “génie” au service d’empires économiques sans avoir la moindre maîtrise de ce qu’ils font et pourquoi ils le font. Quand tu penses que des ingénieurs travaillent à l’obsolescence programmée, et on nous dira qu’il n’y a pas de sot métier.

(...) L’immense majorité de ces artisans du futur finiront dans de tristes gratte-ciel à développer une technologie rentable pour les actionnaires, parfois nuisible, en tout cas éloignée de toute considération pour l’intérêt général. Un seul coupable : l’emploi et donc la soumission comme unique perspective de revenus.

Tant qu’on nous éduquera dans l’espoir d’avoir “une belle situation” (entendez “grassement payée”, pas “noble métier”), ça ne risque pas de bouger. »

4 Choain (Jérôme), *Le Monde diplomatique*, Extraits de *Changer la vie, mode d’emploi*, « Manière de voir » n° 136, août-septembre 2014.

## Plan de l'ouvrage

Cet ouvrage soulève quatre défis humains auxquels se confronte l'entreprise moderne.

→ **Le management des différences.**

Chaque être humain a une histoire. Chacun a des vulnérabilités, des motivations, des talents qui lui sont propres. Chacun fait partie d'une minorité visible ou invisible. Avec la fracture générationnelle et la diversification de la société, ce chantier du management des différences prend une ampleur nouvelle. Pour éviter toute stigmatisation, la nécessaire prise en compte de la singularité dans un souci d'intégration à un collectif ne peut se faire qu'au regard des exigences du travail réel.

→ **La préservation de la santé des travailleurs.**

Parce que le travail a un effet structurant sur les personnes, il peut aussi avoir un effet déstructurant en cas de difficultés. La souffrance au travail prend des formes plus insidieuses qu'auparavant, avec des conséquences humaines qui peuvent être dramatiques. Pour autant, la bonne clé d'entrée pour lutter notamment contre les risques psychosociaux est le travail, et non la fragilité humaine. Réfléchir sur le travail - le vrai malade - permet d'éviter les pièges du « *pathos* » et du « compassionnel ».

→ **La libération du travail.**

Le bien-être des travailleurs et leur efficacité, deux facettes intimement liées, passent fondamentalement par la libération du travail brimé par un trop-plein de procédures et de hiérarchie. Il est urgent de connaître et reconnaître le travail réel, de valoriser la déviance positive et de mettre le travail en discussion.

→ **L'accompagnement du changement.**

Les salariés se retrouvent confrontés à des changements multiples qui occasionnent d'autant plus de tension et d'épuisement émotionnel qu'ils n'en perçoivent pas forcément le sens. Pour donner de la légitimité au changement et faire évoluer les modes de fonctionnement individuels et collectifs, les manières de diriger, d'être dirigé et d'interagir, il convient de mettre en place une méthode qui intègre les peurs et la créativité des personnes concernées.

# 1

## Manager les différences

*Tu seras aimé le jour où tu pourras montrer ta faiblesse, sans que  
l'autre s'en serve pour affirmer sa force.*

**Pavese**

Par souci d'égalité entre les membres de l'équipe, et bien souvent par peur d'en perdre la maîtrise, un manager peut être tenté d'adopter à leur égard une posture égalitariste. Or, chaque travailleur a des fragilités, des projets professionnels, des compétences qui lui sont propres. Pour agir sur les leviers de mobilisation appropriés, il importe d'admettre la singularité de chacun des collaborateurs (§1.1).

On retrouve cette même exigence dans ce qu'on appelle le management de la diversité (origine ethnique, genre, âge, handicap, etc.) qui mérite lui aussi de s'inscrire dans une dynamique tournée vers les individus, et non les catégories d'individus (§1.2).

### 1.1 Agir sur les bons leviers de mobilisation

#### 1.1.1 Les fragilités humaines

Les fragilités font partie intrinsèque de l'être humain. On préfère souvent les cacher ou les ignorer dans la mesure où elles renvoient à la peur de ne pas paraître « à la hauteur ». Elles sont pourtant l'occasion d'humaniser la relation à l'autre.

## ( 2 ) Manager les relations de travail

### ◆ Accueillir les fragilités de chacun

Les collaborateurs ne peuvent pas être de manière régulière et continue au sommet de leur efficacité. Il y a des moments plus prononcés de fragilité, des périodes de la vie troublées par des soucis personnels ou des incertitudes professionnelles. La gestion de ces périodes délicates, difficiles, transitoires, fait partie de la mission du manager. Ces moments-là constituent même des espaces-temps privilégiés lorsqu'on cherche à apprécier l'étendue du potentiel managérial d'un responsable d'équipe. Pour utiliser une allégorie, c'est quand la tempête gronde que l'on se rend compte de la panoplie des aptitudes du capitaine de navire.

#### Des cernes sous les yeux, un signal ?

Depuis deux jours, un chef de rayon d'un hypermarché se rend compte que l'un de ses employés est particulièrement fatigué. Mais ce dernier ne souhaite pas se confier sur la source de son problème. Constatant que les cernes sous les yeux sont chaque jour plus visibles, le chef de rayon décide d'inviter son collaborateur à partager un café dans une brasserie du centre commercial. Le chef de rayon a en effet perçu la nécessité d'établir une communication hors contexte professionnel pour lui donner une chance d'entrer dans un registre plus confidentiel. Il apprend alors que, confronté à une panne de voiture dont la réparation est trop onéreuse, l'employé est contraint depuis deux mois de se rendre à son travail à vélo. Or, le voici depuis quelques jours confronté cette fois à un problème de roue voilée, qui l'oblige à venir à pied. Habitant à 10 km du magasin et l'heure de début de travail étant fixée à 3 heures du matin, il est obligé tous les jours de partir à 1 heure du matin de son domicile pour 2 heures de marche soutenue... Pour un salarié touché par la précarité sociale, les problèmes matériels peuvent prendre rapidement des effets fortement indésirables. Le chef de rayon a pu obtenir une roue d'occasion auprès de son collègue du rayon sport qui a été vendue à l'employé pour une somme symbolique de 50 centimes (il est interdit de donner du matériel). Ce dernier a ressenti une profonde gratitude à l'égard de son manager. Sans cette écoute active, l'employé aurait probablement été touché par un ou plusieurs arrêts maladie.

En aidant son collaborateur à surmonter ses difficultés du moment, le manager montre qu'il le considère comme un être à part entière, et pas seulement comme une force de travail. C'est faire acte de reconnaissance pour ce qu'il est, un humain. Curieusement, « s'occuper des autres » n'apparaît pas parmi les premières motivations avancées par un manager pour exercer sa mission managériale<sup>5</sup>. On y recherche plutôt le pouvoir, la reconnaissance, le statut, voire la liberté vis-à-vis d'un chefaillon qu'on avait du mal à supporter.

5 Thévenet (Maurice), *Le plaisir de travailler - Favoriser l'implication des personnes*, Éditions d'Organisation, 2004.



### ◆ Préférer l'empathie accueillante à l'empathie compassionnelle

Se mettre des œillères pour éviter de voir les difficultés humaines, c'est non seulement peu éthique mais c'est aussi s'exposer à d'inévitables effets boomerang (désengagement, arrêts maladie, etc.). L'empathie est un devoir humain, une nécessité managériale. Elle nous permet de repérer les émotions de l'autre et d'envisager les moyens de le soutenir. Le danger est celui de l'excès compassionnel qui nous amène à souffrir avec l'autre personne. On rentre alors dans la peau de l'autre, on se laisse immerger par l'émotion de la personne, on absorbe comme une éponge sa détresse. Cette situation de fusion émotionnelle peut conduire à un épuisement psychologique qu'on appelle la fatigue empathique. En outre, ce manque de prise de recul peut inconsciemment nous autoriser à penser à la place de l'autre, et donc à l'aider comme nous aurions aimé être aidés.

Autrement dit, il importe de s'écarter d'une vision de l'empathie consistant à croire que l'on est capable de se mettre à la place de la personne. Qui peut prétendre ressentir exactement la même chose que l'autre et comprendre ses besoins, alors que toute situation humaine est unique ? L'empathie « compassionnelle », qui pousse à s'identifier à l'autre, à partager ses souffrances et à agir à sa place, peut conduire à des désillusions.

#### Un soutien raté : penser à la place du travailleur

Un matin, une directrice des RH d'une industrie agroalimentaire observe que l'un des ouvriers, en instance de divorce, dort dans sa voiture. En toute bonne foi, elle lui propose généreusement la prise en charge d'une semaine de frais d'hôtel, petits-déjeuners inclus. Or, un mois plus tard, à l'occasion d'une violente grève déclenchée par les syndicats (à cause d'un gel persistant des salaires), l'ouvrier ayant précisément bénéficié d'une semaine d'hôtel se comporte comme le plus virulent des grévistes... Pourquoi ? Parce qu'il a le sentiment que « la direction a cherché à l'acheter » ! Cette situation de fusion psychologique avec l'entreprise, qui d'une certaine façon s'est immiscée dans sa vie privée, s'est au final révélée pour lui insupportable. Il est vrai aussi que des collègues « anti-direction » dans un contexte social tendu lui ont suggéré l'idée qu'il s'était fait manipuler par la DRH. En étant le premier sur les piquets de grève, le salarié veut clairement notifier qu'il entend conserver sa liberté.

Qu'aurait dû faire la DRH ? Fermer les yeux face à la détresse d'un salarié passant ses nuits dans sa voiture ? Sûrement pas. Le salarié avait besoin de soutien. La solution de l'hôtel était peut-être appropriée, mais elle n'a pas été suggérée par l'intéressé lui-même et ne l'impliquait pas dans sa recherche et sa mise en œuvre.

## ( 4 ) Manager les relations de travail

L'être humain n'aime guère être mis devant le fait accompli. Lui proposer directement une solution – même vraiment avantageuse –, c'est courir le risque de produire chez lui un sentiment d'adhésion forcée ou de condescendance. C'est aussi courir le risque de le maintenir dans un schéma de passivité et d'attentisme. Autrement dit, tout soutien apporté à un collaborateur ne peut se faire sans une demande active de sa part.

C'est une vraie compétence managériale que d'être capable de s'affranchir d'une empathie « compassionnelle » pour adopter une empathie « accueillante » qui désigne une prédisposition à l'accueil de la fragilité de l'autre. Il s'agit d'aider le collaborateur à mieux cerner son problème et, par-là, l'aider à trouver lui-même la solution.

### Un soutien réussi : faire du travailleur en difficulté un acteur de son avenir

Le dirigeant d'une petite entreprise bretonne en maintenance informatique et électronique reçoit en entretien un technico-commercial, peu avant la fin de sa période d'essai, pour lui annoncer son intention de mettre un terme au contrat de travail en raison de son implication limitée dans les activités transversales et dans la vie du groupe. Voici un extrait de l'échange qui s'ensuit :

Le technico-commercial (T-C) : « Je reconnais que je n'ai pas été super impliqué. Le job me plaît, mais c'est vrai que je ne suis pas bien en ce moment. »

Le dirigeant : « Qu'est-ce que je peux faire pour toi ? »

Le T-C : « Ma femme est enceinte de quatre mois. Elle déprime parce que la maison est encore en chantier. La chambre du bébé n'est pas prête, et ça l'angoisse terriblement. »

Le dirigeant : « Je comprends, ce n'est pas facile. Je te repose la question : Qu'est-ce que je peux faire concrètement pour toi ? »

Le T-C : « Ben, idéalement, il faudrait que je passe à temps partiel et qu'on me libère le vendredi pour que je puisse finaliser la chambre. Idéalement encore, si à cette baisse de 20 % de mon temps de travail pouvait correspondre une baisse un peu moins importante de mon salaire, ça me permettrait de joindre les deux bouts. ».

Le dirigeant décide de libérer le vendredi à son collaborateur pendant un an assorti d'une baisse de 10 % du salaire. Depuis ce jour, ce dernier travaille avec sérieux et enthousiasme dans l'entreprise. Le soutien apporté a fonctionné parce que le manager a su faire de son collaborateur en difficulté un acteur de son avenir.