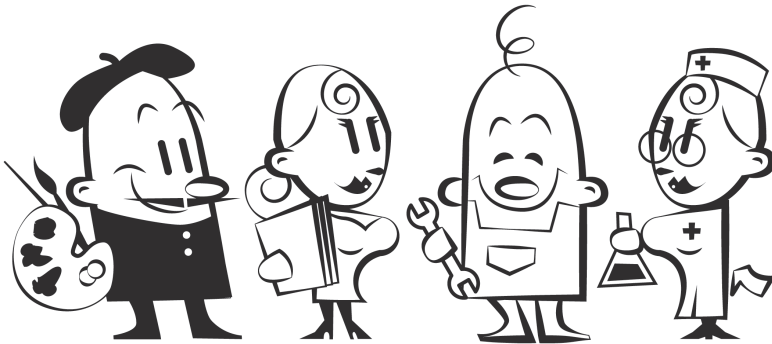


1

Vers une autre approche de notre relation au travail

1.1 Le travail est un sujet qui divise



Un chômeur souffre au moins autant du regard que portent les autres sur lui – le considérant comme un paresseux, un faible, un « *looser* » ou un profiteur du système – que de la précarité voire de la misère matérielle et psychologique qu’engendrent sa situation.

Pour ceux qui ont un emploi, le travail est parfois perçu comme un mal nécessaire : il faut bien gagner sa vie ! Mais à quel prix ? Avec le sentiment de se faire exploiter ou d'être enfermé dans un système qui ne permet pas de s'exprimer, de s'épanouir et dont la complexité produit un amer sentiment d'arbitraire et de subjectivité.

Quant à ceux qui prétendent tirer de la satisfaction, du plaisir et de l'épanouissement de leur travail, ils sont taxés de privilégiés, de carriéristes voire d'utopistes.

Au-delà des discours politiques à la mode, il est établi que le travail est non seulement un moyen pour vivre et faire vivre les siens mais aussi un moyen de développer son intelligence ainsi que sa relation à l'autre et au monde.

Il s'agit tout simplement d'une des composantes qui permettent de donner un sens à sa vie.

Retirer de la satisfaction de son travail ne devrait pas être un privilège, mais un objectif managérial de tout dirigeant pour lui-même et pour chacun de ses collaborateurs. Dans l'idéal, il s'agirait même de ne pas dissocier sa propre réussite de celle de ses collaborateurs.

Évidemment, certains ont la chance d'avoir un emploi ou un métier générateur de satisfaction parce qu'ils en tirent de la reconnaissance. Généralement, ils l'ont choisi, s'y sont préparés et ont mis en œuvre de vraies stratégies personnelles pour arriver au but qu'ils s'étaient fixé. À moins qu'ils n'aient bénéficié d'opportunités – encore faut-il qu'ils aient su les repérer et les transformer – ou soient nés sous une bonne étoile !

D'autres ont un emploi qui n'a rien d'exaltant. Ils n'ont pas choisi leur métier mais ont aussi mis en œuvre des stratégies personnelles, non pas pour avoir tel métier mais pour bénéficier d'un emploi qui leur permet de vivre ou de bénéficier de certains avantages qui y sont liés.

De là à conclure que seuls ceux qui ont choisi leur métier trouvent du plaisir à travailler, il y a un pas qu'il ne faut pas franchir !

En effet, la nature du travail ne génère pas à elle seule la motivation au travail.

► Exemple

Nous avons audité un groupe d'opérateurs sur chaîne. Leur travail consistait à assurer un tri à 100% de pièces douteuses afin de rebuter les pièces défectueuses. Travail répétitif par excellence et nécessitant une concentration de tous les instants. Au point qu'une pause de 5 minutes était obligatoire toutes les 25 minutes afin de ne pas épuiser trop rapidement le niveau de vigilance.

En les observant, nous étions partagés entre deux étonnements :

> D'abord, la pénibilité d'une telle tâche. Nous nous voyions mal à leur place, 35 heures par semaine, 11 mois dans l'année ! Nous avons donc éprouvé un profond respect pour eux.

> Ensuite, la bonne humeur qui les animait.

Nous ne pûmes nous empêcher de leur dire : « Vous faites un travail que nous nous imaginons mal pouvoir faire et pourtant, vous n'avez pas l'air abattus ! »

C'est leur réponse qui provoqua notre plus grande surprise et nous donna matière à méditation : « On ne vient pas au boulot pour la tâche qu'on a à faire. Mais ce qui nous fait tenir à l'usine tous les matins, c'est la bonne entente que l'on a entre nous. Et puis, on a un très bon chef ! »

Nous avons alors mesuré quels pouvaient être les leviers forts de la motivation au travail :

> la qualité des relations entre les membres de l'équipe de travail et/ou ;

> la qualité du management ;

> mais aussi (et nous le développerons plus loin) :

> la nature du travail et/ou ;

> les opportunités d'investir son intelligence et ses talents et/ou ;

> l'opportunité d'être auteur ou co-auteur d'innovations et/ou ;

> la reconnaissance du travail fourni et/ou ;

> etc.

Ce que nous croyions relever de l'ordre du fantasme prenait aujourd'hui les traits d'hommes et de femmes qui avaient réussi à concrétiser ce que bien des intellectuels et des utopistes considéraient comme un idéal difficilement atteignable : on peut être heureux au travail !

Des *a priori* d'incompatibilités

Mais pour y parvenir, encore faut-il avoir su lever quelques *a priori*.

Il est des réconciliations pour lesquelles il nous faut impérativement œuvrer si nous voulons trouver du sens et de l'équilibre à notre vie.

Pourquoi opposer comme une évidence :

▶ Travail et famille ?

▶ Travail et plaisir ?

▶ Travail et liberté ?

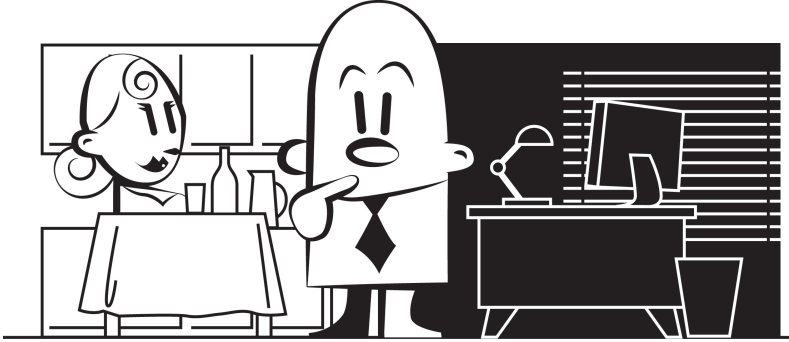
Pourquoi associer comme une fatalité :

▶ Travail et contrainte ?

▶ Travail et exploitation ?

▶ Travail et souffrance ?

1.2 Travail et famille



Tout se passe comme si notre vie était faite de compartiments étanches les uns par rapport aux autres et qu'il ne fallait surtout pas les mélanger. Comme si nous avions différentes vies qu'il fallait protéger les unes des autres. Comme si chacune de nos « vies » était une menace pour les autres !

Certains militent même pour laisser sa vie personnelle au vestiaire lorsqu'on arrive au travail et ne pas laisser le travail franchir le seuil de la porte de son « chez-soi ».

En fait, il s'agit bien plus d'une injonction illusoire que d'une réalité.

Pire, il y aurait un réel danger à vouloir les rendre complètement étanches car cela obligerait à sacrifier l'une au profit de l'autre.

Ne pas vouloir tenir compte des contraintes et des exigences familiales ou personnelles dans sa vie de travail, c'est prendre le risque de réussir professionnellement mais de « rater » sa vie familiale. Ou inversement.

C'est aussi priver les siens de connaître et de partager ce qui nous occupe huit heures par jour.

Du reste, pour ceux qui ont de jeunes enfants, n'exige-t-on pas de savoir « Comment ça s'est passé à l'école ? » Et pourquoi nos enfants ne devraient pas savoir « Comment ça s'est passé à ton boulot ? »

De même, ne pas vouloir que le travail empiète sur la vie familiale, c'est prendre le risque de ne le voir que comme une contrainte et une obligation, impuissantes à apporter de la satisfaction et de l'épanouissement. Et donc de se priver d'opportunités d'évolutions professionnelles.

Ce qui nous effraie (pour de vrai), c'est de ne pas pouvoir trouver l'équilibre entre toutes ces vies. De fait, cet équilibre n'est pas tous les jours facile à trouver car il nécessite souvent des choix cornéliens.

L'ennemi de la sagesse, ce sont les extrêmes : « Tout est poison, c'est une question de dose ! »

Plutôt que d'opposer vie personnelle et vie professionnelle, il nous faudrait apprendre à les rendre complémentaires : qu'elles puissent se nourrir mutuellement parce qu'elles nous apportent des choses différentes qui élargissent notre vision ainsi que notre appréhension de la vie et de la relation à l'autre.

► Exemple

Alors que nous animions une formation aux entretiens annuels, un de nos participants nous demanda : « Il est arrivé au cours d'un entretien que mon collaborateur en vienne à me faire des confidences sur sa vie privée. Je n'ai pas su s'il s'agissait d'un comportement de défense pour justifier ses manques au travail ou s'il avait réellement besoin de parler. Ça m'a mis fort mal à l'aise. Que doit-on faire dans ces cas-là ? »

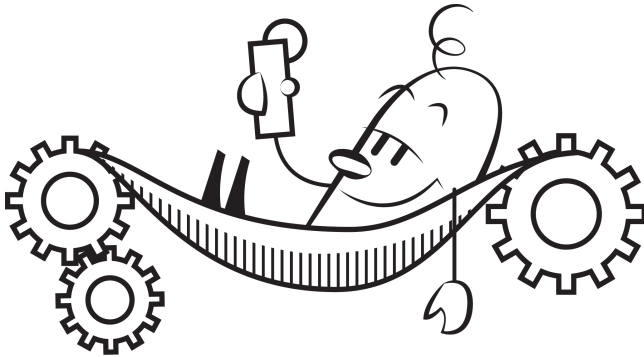
Après un travail de réflexion avec l'ensemble des participants, nous avons abouti à l'approche suivante :

- > Prendre le temps d'écouter mais sans poser aucune question pour ne pas obliger son interlocuteur à révéler des choses qu'il n'aurait pas eu envie de dévoiler spontanément et prendre le risque de s'entendre reprocher : « Tu m'as tiré les vers du nez ! »
- > N'émettre aucun avis selon le bon vieux principe « Les conseillers ne sont pas les payeurs. »
- > Le remercier de sa confiance.
- > Réfléchir avec lui sur la manière de retrouver une dynamique de réussite professionnelle qui lui serve de levier pour retrouver confiance en lui et lui permettre d'identifier des solutions pour sa vie privée.

Même si cette méthode apparaît comme idéale (et n'est pas toujours applicable), le groupe venait tout de même de faire spontanément le lien entre le « bien-être » professionnel et le « bien-être » personnel.

Et s'il est vrai que les problèmes personnels ne doivent pas constituer une excuse pour ne pas s'investir dans son travail (ou réciproquement), il est préférable de les identifier pour pouvoir agir/réagir avec discernement : les ignorer serait prendre le risque de provoquer des confusions inextricables.

1.3 Travail et plaisir



Les sources du plaisir au travail peuvent être multiples et variées.

L'artiste trouve du plaisir à créer son œuvre, le mécanicien à rechercher l'origine d'une panne, le chef de cuisine à créer un nouveau mets, le pilote à maîtriser son avion, le médecin à guérir son patient, l'artisan à fabriquer ses produits, etc.

Il s'agit là d'exemples où le plaisir naît de la **nature** même du travail.

L'élève qui a horreur des mathématiques éprouve de la satisfaction lorsqu'il réussit son devoir. La personne pour qui faire le ménage est une corvée a plaisir à recevoir ses amis dans un « chez soi » propre et accueillant. L'agent de maîtrise qui a horreur d'écrire éprouve de la fierté d'avoir rédigé un projet qui « tient la route », etc.

Il s'agit là d'exemples où le plaisir naît du **résultat** du travail.

La personne qui retrouve un travail après une période de chômage part travailler (quel que soit le travail) avec entrain. Le collaborateur qui a « trimé » sur un travail difficile et pénible mais qui a été félicité par son chef pour le résultat obtenu poursuit sa tâche avec motivation. L'ouvrier qui après des années de travail se voit confier, du fait de son expérience, la responsabilité d'un projet ressent de la fierté, etc.

Il s'agit ici d'exemples où le plaisir naît de la **reconnaissance**.

Le collaborateur qui accepte de réaliser des tâches ingrates, passage obligé pour pouvoir accéder à l'évolution professionnelle qu'il vise, vient au travail avec entrain. Le commercial qui enchaîne les heures pour atteindre les objectifs qu'on lui a fixés témoigne d'une réelle motivation. Le vendeur qui se « décarcasse » pour trouver une solution adaptée à une situation complexe trouve son plaisir dans la satisfaction de son client.

Il s'agit ici d'exemples où le plaisir naît du **but** que l'on s'est donné.

Le collaborateur qui travaille pour une enseigne prestigieuse et/ou sur un projet ambitieux ou novateur et/ou pour et avec un responsable qui a « la gagne »... a plaisir à travailler.

Il s'agit ici d'exemples où le plaisir naît de l'**appartenance** à travers une cause, une personne, un groupe, etc auxquels la personne se sent associée.

Les collaborateurs d'une entreprise *leader* qui gagne des parts de marchés, qui remporte ses appels d'offres, qui s'en sort mieux que ses concurrents en situation de crise, qui embauche, etc. éprouvent de la satisfaction à y travailler.

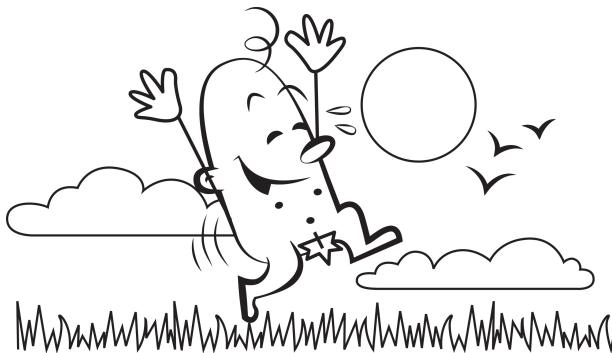
Il s'agit ici d'exemples où le plaisir naît de la **réussite**.

Certes, le mot « plaisir » peut apparaître trop fort pour certains. Du reste, pour la fluidité de la syntaxe, nous utiliserons d'autres termes comme : satisfaction, motivation, fierté, entrain, etc.

Convenons qu'à *minima*, le plaisir au travail se définirait comme le fait de venir travailler dans un état d'esprit positif, c'est-à-dire avec l'objectif de s'impliquer, le souci de satisfaire « spontanément » aux exigences de son poste, de son chef, de son client, etc. et pour cela de pouvoir prendre toute initiative qui s'impose ainsi que de mener à bien la tâche qui nous a été confiée.

A *maxima*, viendrait s'ajouter une bonne dose d'impatience voire d'excitation à mener à bien sa mission.

1.4 Travail et liberté



Si la liberté consiste à faire ce que je veux, quand je le veux... alors oui, travail et liberté sont incompatibles.

Nous travaillons pour répondre au besoin d'un « client » (interne et/ou externe) qui a exprimé ses attentes. Il y a donc bien un cadre contraignant sur la nature du travail à réaliser et les exigences qui ont été formulées : délais, spécifications, quantité, coût, etc.

Mais aucun travail ne peut/ne doit se limiter à une simple exécution : il appelle des initiatives qu'on choisit ou non de prendre.

Le travail est en effet un formidable champ d'opportunités à s'exprimer tant dans l'organisation que dans la technicité, que dans le relationnel, que dans l'initiative, etc.

Si le champ de liberté peut paraître réduit dans l'exercice du travail, il n'empêche que le travail nous procure les moyens (entre autres financiers) d'autres formes de liberté. Il nous permet d'être autonomes dans la gestion de notre vie au quotidien : ne pas dépendre des autres, choisir son style de vie (certes en fonction de ses moyens), etc.

Mais il est aussi une autre forme de liberté que l'entreprise devrait avoir le souci de développer : être libre de rester ou de partir...

Lorsqu'un collaborateur se sent « obligé » de rester dans l'entreprise qui l'emploie :

- ▶ parce que ses compétences ne sont pas « employables » sur le marché du travail (il n'a pas bénéficié de formation ou très peu) ;
- ▶ parce que son statut « maison » ne sera pas reconnu par un autre employeur ;
- ▶ parce que son niveau de rémunération n'est pas compatible avec les niveaux de salaire du marché du travail ;
- ▶ parce qu'il travaille dans un bassin d'emplois pauvre ;
- ▶ etc. ;

une vraie stratégie managériale devrait permettre à chacun de pouvoir choisir de rester ou de partir.

Et pour cela, il convient de jouer sur différents leviers :

- ▶ donner du sens à chaque tâche, mission, emploi, etc. en expliquant les finalités de ce qui est demandé ;
- ▶ s'intéresser au travail de chaque collaborateur, notamment en assurant un suivi régulier de la réalisation pour prévenir les erreurs et, le cas échéant, adapter les ressources ;
- ▶ n'exiger que ce qui est porteur de valeur ajoutée pour l'entreprise, l'équipe, le projet, etc. ;

- ▶ valider les résultats obtenus et conclure sous la forme d'un retour d'expérience pour entretenir une spirale vertueuse d'amélioration continue ;
- ▶ en cas de problème, d'erreur, d'échec, etc. ne jamais rechercher des coupables, mais des causes².

Ces quelques principes n'ont pour but que d'emporter l'adhésion des collaborateurs et éviter d'avoir à gérer de la résistance ou de l'indifférence. Et donc de permettre aux collaborateurs de choisir d'être acteurs en toute connaissance de cause.

1.5 Travail et contrainte



Quand le travail est vécu uniquement comme une contrainte, dont la seule contrepartie est la rémunération, il se transforme rapidement en souffrance. Or, la souffrance nous amène à nous recroqueviller sur nous-mêmes, à nous isoler.

Le travail fait partie de notre vie, comme notre famille, nos loisirs, nos passions, etc. C'est vrai qu'il n'est pas tout dans la vie. Mais il en est une composante indispensable. Il nous structure comme nos conjoints, nos enfants ou nos amis contribuent eux aussi à nous structurer.

.....

2 La logique de l'outil de méthode de résolution de problème Ishikawa nous apporte un éclairage précieux. Face à un problème, on a tendance à rechercher un « coupable ». Une fois le coupable identifié, le problème est quasi résolu, puisqu'il suffira de le sanctionner. Ainsi donc, lorsque les résultats sont bons, ils sont attribués au chef ! Lorsqu'ils sont mauvais, c'est à cause de l'incompétence du collaborateur. Le manager est donc « intouchable » ! L'Ishikawa va nous obliger à nous poser des questions selon une approche systémique : quelles peuvent être les causes imputables au facteur humain (dont le management), à l'organisation, aux ressources, à l'environnement, à la tâche elle-même ?

Mais soyons réalistes : certains emplois sont plus valorisants que d'autres, certaines tâches sont mentalement et/ou physiquement plus pénibles que d'autres.

Ce qui génère le sentiment de contrainte, c'est quand le travail n'est porteur d'aucun sens et d'aucun intérêt autre que mercantiles. Tout travail perd rapidement de son intérêt dès l'instant où il est déconnecté des autres : on ne travaille pas (que) pour soi, on travaille avec et pour les autres.

Dans une famille, lorsqu'il y a des conflits et des tensions fortes, chacun se replie sur soi et les tâches collectives perdent de leur intérêt. Chacun se laisse aller. Tout ce qui doit être fait pour l'autre est évité ou est fait avec dégoût !

Lorsque la famille est solidaire et que les liens sont affectueux, ces liens deviennent forcément aussi généreux. Et les tâches ne sont plus des corvées mais deviennent des marques d'amour.

Et pourtant, il s'agit bien des mêmes tâches !

Certes, les motivations au travail sont différentes de celles que je réserve à ma famille ou à mes amis. C'est une autre forme de lien et de solidarité qu'il nous faut inventer.

➤ Exemple

En septembre 2014, nous nous trouvions à l'aéroport de Varsovie en même temps que l'équipe nationale de volley-ball du Brésil. Cette dernière venait de perdre en finale contre la Pologne.

L'avion avait du retard, nous étions donc tous dans la salle d'embarquement en attendant le départ.

Cette équipe que nous avons vue la veille à télévision nous a surpris par ce qu'elle était capable de dégager malgré sa défaite : les joueurs (tous en tenue) étaient assis en rond et refaisaient le match.

Nous étions surpris de voir que tous ces grands gaillards (le plus petit frôlait les deux mètres !) prenaient la parole à tour de rôle et que tous les autres l'écoutaient attentivement en le regardant dans les yeux, en riant de bon cœur, en lui posant mille questions.

Que du bonheur !

Mais au-delà de leur complicité bon enfant, ils partageaient sciemment et avec beaucoup de simplicité leur joie de vivre avec nous, les voyageurs anonymes... et ça passait !

Nous nous sommes dits que ce qui avait amené cette équipe aussi loin dans la compétition, c'était bien sûr sa condition physique et son talent sportif.