

Individu
Organisation
Société

CHANGER LE TRAVAIL

20 pistes pour améliorer
la qualité de vie
au travail



www.magazine-litteraire.com

Le Magazine Littéraire

AOÛT - SEPTEMBRE 2014

www.magazine-litteraire.com

N°546

Écrivains et livres de la rentrée

Ceux qu'il faut lire
Ceux qu'il faut éviter

DOM 5,60 € - BEL 6,70 € - CH 12,00 € - CAN 8,99 \$ CAN - ALL 7,70 € -
TTL 6,80 € - ESP 6,80 € - GR 5,30 € - GR 6,80 € - PONT CONT 6,80 € - MAR 60 DHS -
LUX 6,80 € - TUN 7,50 TND - TOM 15 950 CFP - TOM 15 500 CFP - MAY 6,80 €

M 02049 - 546S - F: 6,20 € - RD



Emmanuel Carrère
Extrait de son livre
"Le Royaume"

En vente
actuellement

Changer le travail

Pour préparer ce numéro, j'ai fait appel à des auteurs, chercheurs et universitaires pour la plupart, dont le métier est de penser, étudier, écrire. Mais au contact direct de ces «travailleurs du savoir», la situation est moins engageante que l'on pourrait l'imaginer. L'un d'entre eux, qui devait rédiger un article sur l'art et la manière d'affronter les situations critiques, croulait lui-même sous les tâches: il nous a fait faux bond à la dernière minute! Un autre a fini par envoyer sa copie *in extremis* avec un message presque démissionnaire: «*Voilà, changez ce que vous voulez, de toute façon, je ne suis et ne serai pas joignable.*» Fait rarissime, j'ai même reçu des réponses de chercheurs qui n'avaient même pas une heure à consacrer à une interview! Le constat est sans appel: les universitaires sont submergés, épuisés, débordés, stressés. Certains commencent à clamer haut et fort leur désespoir. Le mal-être des universitaires n'est pas propre à la France. Il n'est pas non plus propre à l'université: le *burnout* touche un nombre grandissant d'enseignants du secondaire...

À vrai dire, tous les secteurs de travail, privé ou public, sont concernés. Mauvaise nouvelle donc: le travail fait de plus en plus mal. La bonne nouvelle est qu'il existe des solutions.

Que faire?

Oui, des solutions existent. C'est du moins ce qu'affirment un nombre grandissant de voix. Elles émanent de différentes sources: psychologues, ergonomes, organisations professionnelles, cabinets de conseil, managers, sociologues, économistes et mêmes philosophes, qui ne se contentent pas d'alerter ou de dénoncer, mais proposent des voies pour «repenser le travail» et tentent d'expérimenter des solutions nouvelles. Dans ce numéro, une vingtaine de pistes sont avancées. La gamme est large: elle va des méthodes antistress au changement de modèle économique, en passant par de nouvelles formes de management. Certaines relèvent d'utopies et idéaux, certaines s'appuient sur des expériences concrètes.

Certaines se situent à l'échelle personnelle, d'autres à l'échelle des organisations, d'autres encore passent par une nécessaire transformation sociale. Il y a «ce qui dépend de moi» et «ce qui ne dépend pas de moi» comme disait Epictète. Il y a aussi, pourrait-on ajouter, ce qui dépend un peu de moi...

Ce numéro présente quelques-unes de ces pistes. Sans exclusive ni *a priori*. Une piste n'est pas une route balisée. C'est une promesse. Elle appelle à explorer et expérimenter. Certaines pistes mèneront à des impasses; d'autres déboucheront sur de nouveaux horizons. C'est pourquoi ce numéro va s'accompagner d'un projet de plus grande ampleur: une enquête à plus long cours visant à explorer ensemble les pistes ouvertes (p. 76).

Et dans cette enquête sur des pistes pour améliorer le travail, vous aurez à faire partager votre expérience, vos pistes à suggérer. ●

SOMMAIRE

Vingt pistes pour



ImageSource/Rea

- 6** Travail, le temps
du changement
JEAN-FRANÇOIS DORTIER
- 14** Lâcher prise?
ACHILLE WEINBERG
- 18** Survivre à la dispersion
CAROLINE DATCHARY
- 22** Affronter le stress
au travail
LUCIE CÔTÉ
- 26** Coaches : que font-ils
vraiment?
FABIEN TRÉCOURT
- 30** Les dérives de l'intelligence
collective
CHRISTIAN MOREL
- 34** S'isoler pour collaborer
PHILIPPE ZAWIEJA
- 38** Quand les salariés
se mettent dans le rouge
BÉNÉDICTE HAUBOLD
- 42** La qualité du travail
se négocie
ENTRETIEN AVEC YVES CLOT
- 46** Management, les nouvelles
recettes indiennes
JEAN-FRANÇOIS DORTIER
- 50** Le «management par
les valeurs» :
nouvelle religion?
MARTIN RICHER

changer le travail

DOSSIER COORDONNÉ PAR JEAN-FRANÇOIS DORTIER

54 Peut-on gouverner par la confiance

ROLAND REITTER

58 Réconcilier entreprise et société

BLANCHE SEGRESTIN ET ARMAND HATCHUEL

60 Travail, organisations, emploi : les modèles européens

LUCIEN FAUVERNIER

64 Des marchés du travail décryptés

POINTS DE REPÈRE



Richard Damoret/Rea

66 Deux solutions pour faire baisser le chômage

DENIS CLERC

68 «Partageons le travail!»

ENTRETIEN AVEC DOMINIQUE MÉDA

70 La mélancolie des bonnes pratiques

ENTRETIEN AVEC BERNARD GAZIER

72 L'abécédaire du travail

JEAN-FRANÇOIS DORTIER

76 Changer le travail!



Tobias Gerber/Laif/Rea



Scop Moulin Roty,
installée près de
Nantes depuis 1975.

Jean-Robert Dantou/CG SCOP/Pictetank

Travail, le temps du changement

Oui, il est possible d'améliorer le travail ! Comment ? En explorant des pistes qui, à l'échelle des individus, des organisations ou du marché du travail, montrent qu'il existe toujours des marges de manœuvre pour agir. Tour d'horizon en quatre étapes.

■ JEAN-FRANÇOIS DORTIER ■

« **L**à où croît le péril, croît aussi ce qui sauve », disait le poète Friedrich Hölderlin. Inutile d'épiloguer sur les maux du travail. L'avalanche de publications sur la souffrance au travail, le stress, les *burnout* ou les risques psychosociaux le confirme. En 2013, il est même paru un excellent *Dictionnaire des risques psychosociaux* – plus de 800 pages ! – qui à lui seul suffit à exprimer l'ampleur du mal. Mais au temps des lamentations doit succéder celui des solutions. Justement, depuis quelque temps, de nombreuses propositions se font jour pour tenter d'apporter des remèdes à la crise du travail. Elles émanent de sources très diverses. Certaines sont vraiment nouvelles, d'autres ne sont que la réactualisation de formules anciennes. Certaines s'appuient sur des expériences, d'autres n'en sont qu'à

l'état de promesses. Certaines relèvent de choix personnels, d'autres de grands projets visant à « changer de modèle » social. Entre les deux, il y a toute une gamme de solutions intermédiaires, qui se jouent à l'échelle des services, des organisations, du management ou de la gouvernance des organisations.

Sans plus tarder, partons à leur découverte. Pour se retrouver dans ce dédale, on peut découper le problème en plusieurs niveaux en s'inspirant d'Épictète, selon qui il faut apprendre à distinguer « *ce qui dépend de moi* » de « *ce qui ne dépend pas de moi* ». Entre les deux, on pourrait ajouter « *ce qui dépend un peu de moi* ». À chaque échelle ses marges de manœuvre. Un découpage en quatre niveaux nous servira de guide. ●

I. Changer sa façon de faire

Vous êtes débordé, fatigué, découragé, au bord du *burnout*? Vous n'êtes pas seul...

Vous souhaiteriez prendre le large, partir, changer de vie? Oui, mais pour aller où et pour faire quoi? Il faut bien remplir le frigo, payer son loyer, les études des enfants... des jours meilleurs. En attendant, il faut donc survivre et affronter la réalité telle qu'elle est. La solution provisoire ne serait-elle pas dans le « lâcher-prise », une façon d'aborder votre travail avec plus de sérénité, sans vous laisser envahir par l'angoisse, la culpabilité, le stress? Signe des temps, la démarche connaît un succès retentissant sous la forme du *mindfulness*, ou « méditation de pleine conscience ». Son principal promoteur, le professeur Jon Kabat-Zin, a mis au point une méthode en huit semaines qui doit permettre de réduire le stress. Conçue au départ comme méthode d'accompagnement pour les malades – non pour les aider à guérir, mais pour les aider à affronter leur maladie –, sa méthode est aujourd'hui appliquée au monde du travail (1). Au cours de ces huit semaines, les participants sont conviés à pratiquer en groupe, puis seuls, des exercices de respiration, de scan corporel (visualisation mentale) et de concentration sur « l'instant présent », en posture assise ou en marchant. Le *mindfulness* vise à se relaxer – lâcher prise, c'est se détendre –, mais aussi à développer des capacités d'autoanalyse de ses états mentaux, afin d'apprendre à distinguer les problèmes et la façon dont on y réagit. La démarche invite aussi à méditer sur ses objectifs et finalités : abandonner l'illusion des solutions idéales (qui n'existent pas) et du contrôle total pour se concentrer sur les solutions effectives. En ce sens, c'est une pratique



existentielle. La méditation ne résout pas les problèmes fondamentaux – les contraintes qui pèsent sur les postes de travail –, mais elle permet de les affronter avec plus de sérénité. C'est déjà beaucoup.

Le *mindfulness* n'est que l'une des techniques psychologiques qui font florès, à côté de la psychologie positive (2), des thérapies d'acceptation et d'engagement. Leur succès est emblématique d'une quête profonde : retrouver l'harmonie dans son travail, face au surmenage des modes de vie actuels.

• Le faire-face

En situation de stress, les organismes ont des modes de réaction assez stéréotypés. Ils ont été étudiés par la psychologie de la santé et ont donné



naissance à un champ de recherche : le « *coping* » (le faire-face). Soumis à des situations de stress aigu, les humains réagissent par des réactions prototypiques : fuir, combattre ou se laisser faire. Les stratégies de *coping* ont donné lieu à une abondante littérature en psychologie de la santé. La démarche a été appliquée au domaine des organisations. Lucie Côté, spécialiste de la gestion du stress au travail, distingue deux grandes catégories de réactions de l'individu placé dans une situation de « surchauffe ». Il y a d'abord les réactions négatives, comme la résignation (l'abattement) ou l'acharnement (une forme d'activisme épuisante). Puis il y a les stratégies positives comme le lâcher-prise, dont on a vu qu'il ne consiste pas à renoncer mais à mieux gérer les

émotions (agitation, angoisse, peur) pour se concentrer sur le problème (p. 22).

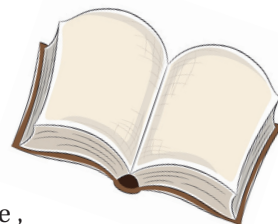
Les autres stratégies consistent à reprendre le contrôle. Quand on est « dans le rouge », submergé par des tâches impossibles à réaliser, il existe toujours des façons de contrôler la situation : simplifier, diminuer le niveau d'exigence, appeler à l'aide, négocier les délais.

Les compétences pour affronter les situations critiques (comme apprendre à dire non, à se concentrer sur une tâche, à simplifier le travail et à gérer son temps) ne sont pas qu'affaire de personnalité (« *je ne suis pas assez organisé* »), elles relèvent de stratégies mentales et de modes d'organisation personnelle, qui peuvent aussi s'apprendre.

D'où l'intérêt des méthodes d'apprentissage du contrôle de soi et de la concentration. Daniel Goleman, naguère apôtre de l'intelligence émotionnelle, s'est converti aujourd'hui aux méthodes visant à muscler sa concentration. Cela suppose d'apprendre à focaliser son attention, en se « déconnectant » numériquement (couper son portable et mettre sa messagerie en veille), physiquement (s'isoler) et mentalement (focaliser son attention sur une chose à la fois) (3).

• Le coaching

Les formations et méthodes de développement pour apprendre à mieux s'organiser, mieux gérer son temps et ses émotions ne manquent pas. Certains recherchent des solutions en fréquentant les rayons de développement personnel des librairies. D'autres ont recours à l'aide d'un *coach*. Le *coaching* est un marché lucratif qui s'est beaucoup développé ces dernières années, mais la pratique en reste assez mystérieuse, parce que ▶



- la profession, encore peu réglementée, est très diversifiée. Qui sont donc les *coaches*? On peut en dresser deux catégories, à grands traits.

Les *coaches* miroirs, souvent formés à la psychologie. Ils ne vendent aucune recette, et leur démarche se veut relever de la «maïeutique». Il ne s'agit pas de fournir des solutions, mais d'aider à les trouver par des techniques de reformulation fondées sur l'écoute et l'autoanalyse.

L'autre catégorie de *coaches* est plus interventionniste : ils se présentent comme des conseillers qui accompagnent, formulent des conseils et des propositions sur l'art de gérer son temps, mieux s'organiser, prendre des décisions, redéfinir ses priorités. Ce type de *coaches* correspond mieux à l'esprit initial de l'entraîneur, *coach* sportif. C'est souvent un professionnel expérimenté qui a affronté les mêmes épreuves.

Entre les deux pratiques – *coaching* miroir et *coaching* interventionniste –, il y a toute la panoplie des *coaches* accompagnants qui s'appuient sur des méthodes classiques : jeux de rôles, PNL, analyse transactionnelle ou communication non violente. D'autres, plus récentes et plus exotiques, comme le *coaching* par le rire, par la musique (direction d'orchestre) ou par le cheval – «*horses and coaching*» – sont plus récréatives qu'efficaces... L'efficacité sur le travail n'est pas garantie, mais on est assuré au moins de passer un bon moment. ●

(1) Voir Michael Chaskalson, *Méditer au travail pour concilier sérénité et efficacité*, Les Arènes, 2013.

(2) Jean Cottraux (dir.), *Psychologie positive et bien-être au travail*, Elsevier, Masson, 2012.

(3) Daniel Goleman, *Focus. Attention et concentration : les clés de la réussite*, Robert Laffont, 2014.



2. Améliorer les conditions de travail

Changer, c'est se changer soi-même, mais c'est aussi changer son environnement et les contraintes qui pèsent sur le travail.

De nombreuses institutions et organisations qui ont pour mission d'améliorer les conditions de travail (l'Anact, l'INRS, les CHSCT, la médecine du travail, les délégués du personnel ou les cabinets de consultants) se préoccupent de mesurer, d'enquêter, d'alerter et d'intervenir sur ce marché des conditions de travail. Longtemps centrées sur la pénibilité du travail physique et les maladies professionnelles, elles peuvent désormais prendre en compte la pénibilité psychique – stress, souffrance, *burnout* – appartenant à la classe des risques psychosociaux (RPS).

Ces dernières années, les vagues de suicides au travail, forme extrême de la détresse, ont alerté l'opinion et obligé les directions et le gouvernement à agir. Notons que la France n'est pas la seule à connaître ce phénomène. Au Japon, il

existe un mot spécial – «*karoshi*» – pour désigner la mort par surmenage professionnel : c'est une forme d'épuisement ultime qui conduit à la mort (souvent par arrêt cardiaque) consécutivement à un trop grand surmenage. Le malheureux s'est «tué au travail», au sens propre du terme (1).

Le suicide n'est bien sûr que la forme la plus aiguë de troubles plus ordinaires qui, du *blues* au *burnout*, touchent de nombreuses professions. Pour tenter de prévenir et d'agir, les acteurs sociaux ont décidé de mettre en place des dispositifs leur permettant de mesurer le climat social, puis des réglementations ou des chartes de bonnes pratiques. En France, depuis la fin des années 2000, plusieurs accords interprofessionnels (Ani) signés par les partenaires sociaux portent sur les RPS : Ani sur «le stress au travail» (juillet 2008), Ani sur «le bien-être et l'efficacité au travail» (février 2010), Ani sur la «qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle» (juin 2013).

10 propositions pour le bien-être

En février 2010, était publié un rapport commandé par le gouvernement français sur le bien-être au travail (1). Parmi les 10 propositions visant à améliorer la santé psychologique au travail, figuraient les points suivants :

- Impliquer la direction dans la santé psychologique des salariés
- Intégrer le facteur humain dans l'évaluation de la performance
- Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail (en restaurant des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail)
- Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé
- former les managers sur la façon de diriger les équipes et les hommes
- prendre en compte l'impact humain dans les changements
- ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes (nécessité d'un accompagnement) ● J.-F.D.

(1) Henri Lachman, Christian Larose, Muriel Penicaud et Marguerite Moleux, «Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail», rapport pour le Premier ministre, 2010.

• Des RPS à la qualité de vie au travail (QVT)

L'approche en termes de «risques psychosociaux» consiste à prévenir le mal. Mais depuis peu, une nouvelle approche s'impose : la promotion de la qualité de vie et du bien-être. La différence ? Les RPS visent la prévention et le traitement des troubles, la qualité de vie au travail (QVT) vise la santé : il ne s'agit pas de traiter le mal, mais plutôt de promouvoir le bien-être. Cette approche rejoint d'ailleurs une tendance de fond en médecine, en psychologie et même en économie, où les indicateurs de bien-être sont présentés comme une alternative aux indices de croissance.

Personne ne sait vraiment définir la qualité de vie au travail, mais cela n'empêche pas de la mesurer... Plusieurs types de baromètres et d'indicateurs de la QVT ont été mis au point (2). Certains dérivent de l'observation de la santé au travail, d'autres des audits sociaux, d'autres proviennent des recherches en psychologie positive. Il existe aussi des palmarès des endroits où il fait bon travailler. En 2014, c'est la société de consultants Davidson Consulting qui a décroché, en France, la palme du « *Great place to work* », devant Pepsico et Mars France. À l'échelle européenne, c'est Microsoft qui a obtenu le premier prix, décerné un peu avant que la célèbre firme informatique annonce la suppression de 18 000 postes en 2015, soit 14 % de ses effectifs...

Maîtriser son temps et s'approprier son espace

Maîtriser son temps et s'approprier son espace sont deux facteurs essentiels du bien-être au travail. Or, la gestion du temps a connu récemment des évolutions considérables, contribuant à brouiller les frontières entre-temps de travail et temps libre dans de nombreuses professions. Certes, le phénomène n'est pas nouveau : il y a bien longtemps que les

enseignants préparent leurs cours ou corrigent leurs copies à la maison, que les médecins font leur comptabilité le dimanche après-midi. Mais c'est l'ampleur du phénomène qui est nouvelle. L'augmentation de la charge de travail et la généralisation de l'ordinateur portable ont permis l'intrusion du travail à la maison.

L'investissement, souvent passionnel, que chacun met dans son travail pousse également au débordement sur l'espace privé. Débordement renforcé par l'autonomie du salarié, de plus en plus amené à gérer seul son emploi du temps, ses priorités et ses façons de faire. Cela oblige chacun à une autodiscipline dans la gestion de son agenda.

• L'espace de travail est un autre enjeu de la QVT

Les vertus supposées de l'*open space* et de la communication généralisée ont montré leurs limites. Les humains sont des animaux sociaux, mais ils aiment aussi avoir leur territoire à eux. Élevée à une certaine dose, la coexistence avec les autres peut vite s'avérer insupportable. La bonne coopération suppose de trouver un équilibre entre contact et isolement, grâce à la « *sollaboration* » que propose Philippe Zawieja (p. 34).

Le télétravail est vu depuis toujours comme un moyen de gérer son temps et son espace de travail. Travailler chez soi était la norme dans les sociétés traditionnelles et pas seulement pour les paysans ou artisans. Au XIX^e siècle, le travail à domicile (autre nom du télétravail) était courant dans l'industrie : un contremaître passait chez des ouvriers pour leur donner du travail à la pièce. Dans sa version actuelle, le télétravail concerne aujourd'hui de 12 % des salariés en France, loin derrière les pays anglo-saxons et scandinaves (entre 20 % et 35 %).

Le travail à domicile a des vertus : il diminue les coûts de transport, laisse libre d'organiser le temps et de



travailler au calme. Il a aussi des désavantages : l'éclatement des collectifs de travail, des difficultés de communication que ne compensent pas toujours les outils numériques (*mail*, SMS, téléconférence). Travailler chez soi expose aussi à d'autres tentations et dérangements. Certains télétravailleurs en viennent à trouver le café d'en bas meilleur que leur chez soi ou à apprécier les longs trajets en train, dernier refuge où l'on peut « travailler au calme ». ●

(1) Junko Kitanaka, *De la mort volontaire au suicide au travail. Histoire et anthropologie de la dépression au Japon*, Ithaque, 2014.

(2) Alexandre Jost, « Mesurer le bien-être au travail. De la science aux pratiques », *Personnel*, n° 546, janvier 2014. ►

► 3. Humaniser le management

Une autre façon d'améliorer le travail ne serait-elle pas de promouvoir une forme de management plus respectueux de l'humain, qui concilie à la fois la « valeur » (en langage managérial : la richesse et les profits) et les valeurs (le respect de la personne humaine). Voilà le défi que cherchent à relever les tenants du management plus humaniste.

• Le retour du management humaniste

Le « manager humaniste » est à l'entreprise ce que le « bon roi » est à la monarchie ou le « *junzy* » (l'homme de bien) à la bureaucratie céleste chinoise : un dirigeant qui prend soin de ses sujets, gouverne avec le souci du peuple et ne songe pas seulement à étendre son pouvoir et ses privilèges. Diriger avec humanité, cela veut dire respecter les personnes, prendre soin

d'elles, les considérer, les écouter et les diriger avec le maximum d'équité et d'humanité.

Entendu dans ce sens large, le management humaniste n'est pas une nouveauté. Il a de nombreuses racines religieuses et utopiques. À l'époque moderne, il s'est incarné dans plus d'une figure, du catholicisme social à la philanthropie protestante, en passant par le paternalisme, le patronat progressiste et social...

Si cette veille tradition du bon prince retrouve des couleurs aujourd'hui, c'est parce que l'entreprise a connu des formes récentes de déshumanisation liées à la prise en main des entreprises par les actionnaires dans les années 1990, à la vague des restructurations, à l'adaptation à la mondialisation ou aux réformes de l'État providence, qui ont durci les conditions de travail. La mise en place en corollaire

d'une nouvelle bureaucratie – qui se caractérise par le système de reporting, l'évaluation, la politique du chiffre – n'y est pas non plus étrangère.

C'est en réaction à ces phénomènes récents que des voix se sont fait entendre pour un retour à un management plus soucieux des valeurs humaines. Lui-même a revêtu plusieurs formes. Dans sa version personaliste, centrée sur les soucis de l'autre, il prend le visage sympathique du management par la « bienveillance » (1). Ses promoteurs se défendent d'une vision « bisounours » des relations de travail. La gentillesse, l'attention envers l'autre, le sourire, les comportements amicaux ne sont pas de nature à résoudre les problèmes humains, mais à les pacifier. Les méthodes de communication non violente de Marshall Rosenberg relèvent d'une approche voisine.

Manager par le don : Marcel Mauss, nouveau gourou du management ?

L'un des derniers avatars de l'humanisation des relations de travail est le management par le « don ». Marcel Mauss, nouveau gourou du management ? On pourrait le penser si l'on s'en tenait à quelques publications récentes qui font de la théorie du « don/contre-don » un nouveau paradigme des relations de travail (1). L'idée est au fond assez simple. Le contrat de travail entre un salarié et l'entreprise semble se résumer à un échange marchand – travail contre salaire. Or, sauf dans les cas extrêmes du salaire à la pièce, un autre contrat se noue lors du recrutement, qui est implicite : le salarié « s'engage » dans un travail sans trop compter son investissement. Il est prêt à se « donner » bien au-delà de ce que son contrat stipule explicitement. En retour, l'employeur est prêt à « offrir » de bonnes conditions de travail, au-delà de ce à quoi le droit l'oblige. Derrière l'apparent donnant-donnant se cache un « don/contre-don ». Du moins, quand la relation de confiance s'est instaurée. Le contrat de travail n'est pas un échange purement utilitaire et calculé, il contient une « poignée de

main invisible » selon l'expression de l'économiste Arthur Okun, qui veut que chacun soit prêt à aller au-delà de ce qui est signé pourvu qu'en retour, l'autre consente au même engagement (2).

Le bon manager doit prendre pour acquis ce don invisible s'il veut nouer des relations et pas simplement gérer des carrières et des contrats ou mesurer des performances. Les tenants de cette nouvelle approche aiment présenter cela comme une « révolution ». Le don/contre-don est pourtant vieux comme le monde : il se retrouve chez les populations des îles Trobriand étudiées par Bronislaw Malinowski comme dans l'entreprise du XXI^e siècle. On l'a un peu oublié, c'est tout. ● J.-F.D.

(1) Voir Alain Caillé et Jean-Édouard Grésy, *La Révolution du don. Le management repensé à la lumière de l'anthropologie*, Seuil, 2014, Norbert Alter, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, 2009, et Adam M. Grant, *Give and Take. A revolutionary approach to success*, Viking, 2013.

(2) Arthur M. Okun, « The invisible handshake and the inflationary process », *Challenge*, vol. XXIII, 1980.



Le management humain peut s'entendre aussi dans une conception plus large : au-delà des relations interpersonnelles courtoises et bienveillantes, il vise à intégrer un système de gouvernement fondé sur la confiance ou les valeurs. La confiance ou les valeurs ne sont pas des fluides magiques : ce sont des constructions précaires qui s'édifient sur l'expérience et dont on doit user avec mesure (p. 50 et 54).

• Une nouvelle gouvernance des organisations

Au-delà du management, la gouvernance des entreprises ne devrait-elle pas aussi changer en profondeur ? Ce n'est pas forcément la révolution, mais un appel pressant à revoir les finalités de l'entreprise qui se manifeste aujourd'hui. Celle-ci ne pourrait être qu'une association d'actionnaires instrumentalisant les salariés à leur seul bénéfice. Selon Armand Hatchuel et Blanche Segrestin, l'entreprise a une vocation économique, certes, mais aussi sociale, et à ce titre, il faudrait la doter d'un statut où seraient inscrites ces nouvelles missions. Si l'on veut que prévalent d'autres finalités que le seul profit (pour l'actionnaire), il faut que les autres « parties prenantes » (salariés, managers) aient droit à leur voix. Cela implique donc la création d'un collectif les intégrant tous (salariés, dirigeants, actionnaires), la définition d'un nouveau cadre juridique pour l'entreprise et la restauration de l'autorité du manager (relativement indépendante des actionnaires) (p. 58).

Il existe déjà dans le monde économique de telles formes de partage des pouvoirs et responsabilités. C'est le

cas des scoop (coopératives ouvrières de production) et autre formes de coopératives (de producteurs, de consommateurs) qui gravitent dans la galaxie de l'économie sociale et solidaire (ESS). Le mouvement coopératif sous toutes ses formes a plus de 150 ans d'existence, et l'ESS représente aujourd'hui 10 % du salariat en France. Y travaille-t-on vraiment mieux qu'ailleurs ? Il serait avisé d'aller y voir de plus près pour en mesurer les

Les expériences où les entreprises sont directement en autogestion sont rares, mais pas si exceptionnelles. Le phénomène des « entreprises récupérées » en Argentine en offre un exemple. En 2001, lorsqu'est survenue la crise de la dette argentine, des milliers d'entreprises ont fait faillite. Plus de 300 de ces entreprises ont été « récupérées » par leurs salariés. Le bilan objectif de ces expériences reste à faire. ●



Pascal Broze/Reporters/Rea

bienfaits et les limites car il y a souvent loin du mythe à la réalité (2).

De fait, le vaste monde d'aujourd'hui bénéficie déjà d'une riche palette d'expériences dont on pourrait tirer les leçons. D'autres formes de partage du pouvoir existent : c'est le cas de la cogestion en Allemagne, des organismes paritaires français. Après tout, la Sécurité sociale comme le chômage (Unédic, Pôle emploi) sont gérés à parité entre patronat, syndicats et État.

(1) Juliette Tournand, *La Stratégie de la bienveillance. L'intelligence de la coopération*, 3^e éd., InterÉditions, 2014.

(2) Voir Philippe Frémeaux, *La Nouvelle Alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, nouv.éd., Les Petits Matins, 2013, et Matthieu Hély et Pascale Moulévrier, *L'Économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, La Dispute, 2013.



Bardur Eklund/APP

Chômeur danois dans un bureau pour l'emploi.

► 4. Agir sur le marché de l'emploi

Les organisations privées comme publiques évoluent dans des écosystèmes qui ont un impact majeur sur les contraintes internes et donc sur les conditions de travail. C'est là que résident les autres marges de manœuvre. L'amélioration du travail dépend d'un système social plus vaste où sont imbriqués le droit du travail, la protection sociale et les politiques de l'emploi, l'âge de la retraite, les assurances maladie, le taux d'activité des femmes, des jeunes, des seniors, le travail au noir, etc. De ce constat découle une évidence : il n'est pas possible de réformer le travail sans réformer aussi les cadres juridiques, économiques et

sociaux dans lesquels les relations sociales sont encadrées.

Et une fois de plus, les propositions ne manquent pas. Ici aussi, elles émanent d'horizon divers. En gros, trois positions se retrouvent : celles des libéraux, des socio-démocrates et des alternatifs.

La vision libérale du marché du travail postule que le marché fait tout au mieux et qu'il faut avant tout le rendre plus libre et flexible. Si le libéralisme n'a plus vraiment le vent en poupe ces derniers temps, force est de constater qu'il a des arguments. C'est dans les pays les plus libéraux que le taux de chômage est le plus bas. On aura beau jeu de rétorquer que c'est aussi dans

ces pays que les conditions de travail sont les moins favorables.

Une autre vision plus réformatrice tente de concilier la performance et le maintien de la protection sociale. Les économistes Philippe Aghion et Élie Cohen, associés au juriste Gilbert Cette, ne proposent rien moins que de « changer de modèle » (1). Ce nouveau modèle repose sur l'impulsion d'une nouvelle phase de croissance fondée sur l'innovation, la réforme en profondeur de l'État, de la formation initiale et professionnelle. Le modèle de référence est celui des pays du Nord de l'Europe qui, à l'image de la Suède, de l'Allemagne, du Danemark, ont réussi à combiner croissance et faible taux de chômage tout en assurant la protection sociale et la mobilité professionnelle.

Une autre option, enfin, est défendue par ceux qui pensent que le retour à la croissance est un mythe. C'est le cas de Dominique Méda, pour qui le retour à une croissance forte et durable n'est ni possible ni souhaitable. La « mystique de la croissance » lui apparaît comme dévastatrice : elle conduit à poursuivre cette folie du « toujours plus » qui atteint ses limites et finit par épuiser les ressources naturelles comme les ressources humaines (p. 68). La richesse et le travail ne sont pas tout dans la vie. Il faut donc réorganiser la société et les vies personnelles : partager les richesses et partager le travail. C'est dans cette optique que se situent les tenants du *slow management*.

Entre ces trois visions – libérale, réformatrice et alternative –, toute une gamme de solutions intermédiaires peut être imaginée. Denis Clerc pense qu'il est possible de faire baisser le chômage sans coût supplémentaire pour les entreprises et la collectivité (p. 66). Bernard Gazier plaide pour des marchés transitionnels entre activité, emploi et formation, qui permettraient de mieux gérer les passages entre deux emplois, ce qui correspond autant aux exigences du marché du travail qu'aux aspirations personnelles (p. 70).

• Les modèles à l'épreuve

Il est des pays où la réforme du marché du travail se pose dans des conditions toutes différentes. C'est le cas pour ces pays « modèles » où règne le quasi-plein emploi, comme l'Allemagne ou l'Autriche (dont le taux de chômage pour 2014 se situe autour de 5%). D'autres font des envieux avec des taux inférieurs à 8% (Grande-Bretagne, Danemark, Hollande, République tchèque). Mais comment font-ils ?

Ces « modèles » nous invitent à aller voir de plus près. Ainsi, pour ce qui est du modèle allemand, dont on vante le système de la cogestion, celui de l'apprentissage et des *Länder* décentralisés, c'est surtout la réforme du marché de l'emploi (les lois Hartz des années 2000) qui aurait permis de faire baisser le chômage durablement, avec pour revers de médaille, la réduction des pensions de retraite et le report de l'âge du départ à la retraite à 67 ans,

le déremboursement des prestations médicales et la hausse des cotisations sociales, ainsi que la baisse des indemnités de chômage (de 32 à 12 mois) et la multiplication des « minijobs ». C'est aussi à ce prix que le chômage a pu se maintenir à un niveau assez bas.

Il en va ainsi de tous les modèles, qu'il s'agisse des modèles d'organisation, de management ou de société : ils possèdent tous la vertu de montrer que l'horizon n'est jamais bouché et qu'il existe toujours plusieurs voies possibles. Mais les modèles ont souvent aussi des revers plus ou moins dissimulés par ceux qui les promeuvent. Rien n'est plus facile que de construire un monde idéal à l'aide de quelques arguments, de quelques chiffres significatifs et d'exemples vertueux.

Les modèles aident à penser et à agir. Mais il faut aussi les comparer, les exploiter, les confronter à la réalité et enquêter à leur propos. Entre les belles utopies

désincarnées et le fatalisme du TINA – « *there is no alternative* » –, il existe sans doute des marges de manœuvre. Améliorer le travail, est l'un des grands enjeux humains et organisationnels de ce début de XXI^e siècle. Il en va de la santé et du bien-être de tous. Les pistes, on l'a vu, ne manquent pas. À nous maintenant de les explorer, de les tester et peut-être d'en inventer d'autres. ●

(1) Philippe Aghion, Gilbert Cette et Élie Cohen, *Changer de modèle*, Odile Jacob, 2014.



SCIENCES HUMAINES ABONNEZ-VOUS

Comprendre l'humain et la société



ABONNEMENT 1 an Cochez la case correspondante	SIMPLE 11 mensuels	COMPLET 11 mensuels + 4 GDSh
PARTICULIER FRANCE	48 €	65 €
ÉTUDIANT FRANCE sur justificatif de la carte d'étudiant en cours de validité.	41 €	55 €
INSTITUTION ET PAYS ÉTRANGERS (Entreprise, administration, association, bibliothèque).	58 €	82 €

PAR AVION ajouter :

7 € pour un abonnement simple
10 € pour un complet

NOUVEAU
Option

2 Hors-séries/cm - 9,90 €

Abonnez-vous
par téléphone !
03 86 72 07 00
code PROMO
GD36

Choisissez
votre formule



et recevez en
cadeau

OUI, je m'abonne 1 an et je reçois en cadeau
le Hors-série « De la pensée en Amérique »

Société : _____
Nom : _____
Prénom : _____
Adresse : _____

CP : _____ Ville : _____

Cycle ou filière : _____
Profession : _____
Courriel : _____

Indispensable pour recevoir la newsletter

MODES DE RÈGLEMENT

à retourner avec votre règlement sous enveloppe à :
SCIENCES HUMAINES - BP 256 - 89004 Auxerre Cedex - France

☐ Je règle aujourd'hui

- ☐ Mon abonnement d'un montant de €
☐ Option + 2 hors-séries par an €
☐ Par avion €

Ci-joint mon règlement de € par :

☐ Chèque bancaire ou postal à l'ordre de Sciences Humaines

☐ Carte bancaire N° _____

Expire le : _____

Cryptogramme _____

(3 derniers chiffres verso CB)

Date et signature obligatoires : _____

Conformément à la loi Informatique et Liberté, vous disposez d'un droit d'accès aux données vous concernant. Vous pouvez vous opposer à leur transmission éventuelle à d'autres sociétés en nous écrivant.



Patrick Moural/Picturedank

Lâcher prise?

Le lâcher-prise est souvent présenté comme une technique de méditation et de relaxation, fondée sur l'instant présent. Il invite aussi à travailler différemment – ne faire qu'une chose à la fois. Et à prendre au sérieux la formule : «*Le mieux est l'ennemi du bien.*»

■ ACHILLE WEINBERG ■

Se relaxer, se détendre, relâcher la pression, renoncer à tout contrôler, à vouloir tout faire et tout bien faire, etc.

Voilà ce que l'on peut mettre derrière le mot d'ordre du «lâcher-prise», entré dans le langage courant et que nous soufflent à l'oreille les nouveaux apôtres de la méditation. Le lâcher-prise, remède issu des sagesses antiques, occidentales et orientales, combiné aux techniques de développement personnel, permettrait de retrouver la sérénité et le bien-être face à l'adversité.

Personnellement, j'avoue que le lâcher-prise a longtemps eu le don de m'énervier. «*Lâcher prise ? Moi ? Jamais ! Parce que ce n'est ni possible, ni souhaitable.*»

• **Ce n'est pas possible :** j'ai devant moi une montagne de travail. Et qui va rédiger mes articles à ma place ? Qui va diriger ma petite entreprise, piloter les projets en cours ? Répondre à l'avalanche de *mails* qui s'accumulent et aux messages sur mon portable ? Qui va s'occuper de mes papiers à réécrire, aller chez le coiffeur à ma place, remettre de l'encre dans l'imprimante ?

• **Ce n'est pas souhaitable :** cela va à l'encontre de ma nature. Baisser mes exigences ? Je ne sais pas faire les choses à moitié. Et je perdrais d'ailleurs le goût de mon travail si je devais faire les choses « vite fait, mal fait ». Et de toute façon, je ne suis pas du genre à lâcher l'affaire. Renoncer face aux difficultés : c'est pour les faibles, les *losers*. Déléguer ? Mais il faudrait que je trouve des gens à la hauteur. Le lâcher-prise, c'est bon pour les disciples béats de « l'instant présent »...

Voilà ce que j'ai pensé pendant longtemps avant de comprendre qu'il n'était question ni d'une démission face à ses responsabilités, ni de résignation, et pas uniquement d'une psychologie de bazar qui voudrait nous faire croire que l'on peut régler ses problèmes en regardant la vie sous un nouvel angle.

En me documentant, puis en tentant de pratiquer au quotidien, j'ai compris que derrière le visage parfois très irritant du bouddha inactif et illuminé se trouvent aussi quelques bonnes recettes pour se simplifier la vie et le travail.

Qu'est-ce que le lâcher-prise ?

Le lâcher-prise n'a pas de définition canonique. L'expression renvoie, selon les sources, à plusieurs approches : 1) une méthode de relaxation ; 2) une attitude existentielle face à ce qui nous arrive, ce que l'on peut faire et ce que l'on ne peut pas faire ; 3) une philosophie du travail qui considère que « *le mieux est l'ennemi du bien* ».

• Une méthode de relaxation ?

Lorsque l'on courbe sous le poids d'une surcharge de travail, que l'on est bombardé de sollicitations multiples et que tous les clignotants commencent à virer au rouge, survient un moment où notre cerveau entre en état de surchauffe. Les alertes mentales (« *tu dois faire ceci, cela* », « *attention, tu vas être en retard !* ») deviennent contre-productives et les effets du stress intense se font vite sentir : agitation mentale, difficulté de concentration, fatigue, irritation, sommeil troublé, angoisse et culpabilité. Une petite machine folle se met en route dans le cerveau, provoquant des bouffées de panique.

Le lâcher-prise, conçu comme technique de relaxation, consiste d'abord à apprendre à se calmer, à faire baisser la pression dans la cocotte-minute cérébrale où s'agitent nos pensées intérieures (soucis, préoccupations, angoisses). Afin de trouver, provisoirement, un peu de repos pour « recharger les batteries ». Le lâcher-prise repose sur des techniques de respiration profonde, de relâchement musculaire, de visualisation mentale (penser à des images apaisantes). Cela passe aussi par des exercices simples : s'asseoir, respirer profondément, concentrer sa pensée sur des choses

simples, comme un enfant qui regarde une goutte d'eau couler sur la vitre, afin de chasser les mauvaises pensées... En pratiquant régulièrement ces exercices de relaxation, on parvient à atteindre un état mental de « pleine conscience ». C'est aussi un moyen de réactiver des scènes mentales apaisantes et positives. Certes, quand on ouvre les yeux, aucun problème n'a disparu, mais on va déjà mieux.

Avec un peu de pratique, on parvient à susciter ces états mentaux plus rapidement, exactement comme une petite sieste permet aux habitués de plonger quelques minutes seulement dans un sommeil réparateur.

• Une posture existentielle ?

Le lâcher-prise peut être aussi considéré comme une posture qui consiste à focaliser notre champ d'action et de conscience sur des actions et buts précis. Tout part de la fameuse distinction d'Epictète « *ce qui dépend de moi et ne dépend pas de moi* ». Supposons qu'au moment de rendre cet article (bouclé juste avant la fatidique *dead line*), mon ordinateur tombe en panne. C'est la catastrophe absolue. Que faire ? Aussitôt, la panique, la colère (contre la machine), des remords (pourquoi n'ai-je pas fait de sauvegarde !), du désespoir (tout est à refaire), et du désarroi (mais c'est impossible, je suis déjà en retard !). Toutes ces pensées négatives ne servent strictement à rien. Inutile de revenir en arrière en pensée. La situation est ainsi. Il s'agit de se concentrer uniquement sur ce que je peux faire. Trouver un autre ordinateur, réécrire le plus rapidement ce dont je me souviens. Voir s'il n'y a pas de solutions alternatives (il y en a toujours : tous les journaux sortent à l'heure malgré les incidents de dernière minute). Et puis s'il fallait retarder la parution d'une ou deux journées, la Terre ne cesserait pas de tourner. L'acceptation sereine de ce qui arrive et que l'on ne peut plus changer est très différente de la résignation. Elle consiste à repousser les ►

► pensées parasites et improductives qui accompagnent toute frustration (colère, remord, envies, désespoir) pour limiter ses pensées à ce que l'on peut faire pour remédier à la situation. Et si rien n'est possible, alors il faut aussi en prendre son parti : « *Si un problème a une solution, alors il est inutile de s'en inquiéter ; s'il n'en a pas, s'inquiéter n'y changera rien* », dit un proverbe tibétain.

Le lâcher-prise, ainsi entendu, conduit donc à apprendre à démêler l'écheveau des causes entre ce qu'il

est possible et impossible, raisonnable et déraisonnable de faire face à un problème. Lorsque j'écris un article, je dois veiller à plusieurs choses à la fois, la qualité de l'information, la rigueur de la démonstration, la qualité du style, l'orthographe et les délais à respecter. Quand trop d'exigences se combinent, l'esprit s'embrouille. Les techniques de méditation apprennent aussi à isoler les problèmes, à les décomposer entre les tâches complexes et les plus simples : lâcher prise pour se consacrer à l'essentiel.

Cela débouche sur une autre facette de la médiation : la redéfinition de ses buts.

• Une philosophie du travail ?

Le lâcher-prise finit par toucher enfin une question décisive : la qualité du travail et l'investissement que l'on y consacre. Quand on aime son travail, on a à cœur de bien le faire, qu'il s'agisse d'enseigner, de construire des charpentes, de cuisiner ou de faire de la recherche. Mais où le degré d'exigence que l'on se fixe se situe-t-il ? Beaucoup de gens se définissent

La *mindfulness* au travail

La mindfulness ou « méditation de pleine conscience » a fait une entrée remarquée ces dernières années dans le monde du travail. De quoi s'agit-il ?

« Retirez-vous quelques minutes dans un endroit au calme, prenez un raisin sec dans votre main, laissez-le dans votre paume, prenez le temps de le regarder dans le détail, prenez conscience de son poids, de sa texture en le roulant entre le pouce et l'index, puis portez-le en bouche ; sentez la sensation sur votre langue, votre palais... Puis, tout doucement, croquez-le et concentrez-vous sur chacune des saveurs, prenez votre temps. Concentrez-vous. »

L'exercice du raisin sec est l'un des premiers exercices destinés à pratiquer la méditation de pleine conscience. Il vous apprend à vous concentrer sur une sensation corporelle précise, vous plonge dans l'instant présent fondamental que l'on oublie au quotidien. C'est aussi une façon de chasser les autres pensées (les ruminations) et de s'évader en pensée vers des états émotionnels apaisants.

Coco Brac de la Perrière, une consultante de luxe, qui « *accompagne les dirigeants* », a compris comment bien exploiter cette expérience. Elle organise des dîners silencieux, cuisinés par de grands chefs, où, pour une centaine d'euros, vous pouvez manger en silence au côté de dizaines d'autres convives (ils étaient 285 au dîner du 28 mai 2014 dans un grand restaurant parisien !). De sa voix suave, Coco accompagnait le repas de quelques conseils sur l'art de méditer... Quel intérêt de payer si cher pour un repas silencieux

alors que l'on peut faire la même expérience seul chez soi avec un grain de raisin sec ou un morceau de sucre ? Allez savoir !

L'expérience de la méditation en mangeant à des racines profondes, dans la tradition monastique, la cérémonie du thé au Japon relèvent aussi des pratiques de méditation zen.

Mais revenons à la *mindfulness*. Dans sa forme moins exotique et branchée que celle pratiquée par Coco Brac de la Perrière, la méditation de pleine conscience connaît un succès important auprès d'un nombre grandissant de salariés stressés. La méthode qui a le vent en poupe est celle de Jon Kabat-Zinn. Son programme en huit semaines est désormais appliqué dans le monde du travail.

Le programme repose sur des exercices réalisés seul ou en groupe. On apprend à y pratiquer la respiration, le scan corporel (analyser dans le détail ses réactions physiques), le yoga, la marche consciente. La personne apprend à retrouver des sensations fondamentales que l'on a souvent oubliées (comme l'enfant qui regarde les gouttes d'eau glisser sur une vitre). Cet état de conscience a pour effet de repousser les émotions négatives (inquiétude, irritation, anticipation, rumination) qui nous assaillent quotidiennement l'esprit. Cette forme de méditation vise aussi à reconnaître et à se mettre à distance de ses propres pensées et émotions ; les repérer, les ignorer ou les laisser « couler en soi », sans se laisser envahir par elles (de la même façon, les patients qui souffrent de douleurs chroniques apprennent à dompter leurs douleurs). ● A.W.

comme « perfectionnistes », tout en reconnaissant qu'il s'agit peut-être d'un défaut. Vouloir être parfait, c'est s'épuiser à la tâche (les obsessionnels de l'ordre savent qu'il y a toujours de la poussière cachée quelque part) et se mettre en situation d'échouer. C'est même contre-productif : on s'égare dans les détails, on perd du temps, les objectifs principaux s'éloignent. Le perfectionnisme est devenu aussi une exigence managériale (qualité « totale », « zéro défaut », « charte de qualité »). Enfin, l'exigence d'un travail « bien fait » est considérée par les ergonomes et psychologues du travail comme une condition du bien-être au travail : être empêché de bien faire son travail, être contraint à faire du « sale boulot » est source de souffrance morale. Bref, les aspirations personnelles et les normes de qualité poussent aujourd'hui à atteindre la perfection.

Lâcher prise, c'est oser admettre que le « *sois parfait* » est un idéal impossible et finalement destructeur. La recherche de la perfection est dévoreuse de temps et d'énergie. Elle consomme et consume beaucoup trop (1). Elle pousse même à la frustration et à l'échec. On ne peut pas tout faire et tout faire bien.

Le lâcher-prise est aussi une invitation à renégocier ses propres niveaux d'exigence : qu'il s'agisse du *design* d'un produit, de la confection d'une affiche, de la préparation d'un cours, de la présentation d'un projet, de la rénovation d'une façade, du rangement de son bureau, ou du soin apporté à une personne..., l'idéal est inaccessible et, selon le vieil adage, « *le mieux est l'ennemi du bien* ».

Il ne s'agit pas d'abandonner ses idéaux, son désir de bien faire pour se contenter de la médiocrité (qui souhaite cela ?) mais d'éviter de s'enfer-

mer dans une course infernale vers un idéal inatteignable.

Le renoncement à la perfection n'est pas résignation, c'est au contraire un tremplin pour aller plus loin : plutôt que de refaire cent fois le début de la lettre, de l'article, du livre, acceptons ce que l'on a déjà fait pour avancer. Plutôt que de vouloir ranger mon bureau de fond en comble (ce qui est quasi impossible, il me faudrait une semaine pour tout trier et ranger), je me résous à faire un rangement provisoire, pas le grand rangement idéal, qui finit toujours en fait avec le bouclage de dernière minute (où l'on cache en vitesse le désordre dans les placards).

En ce sens, le lâcher-prise peut être entendu comme un projet d'engagement mesuré, centré sur l'essentiel. ●

(1) Michel Lacroix, *Avoir un idéal est-ce bien raisonnable ?*, Marabout, 2014.

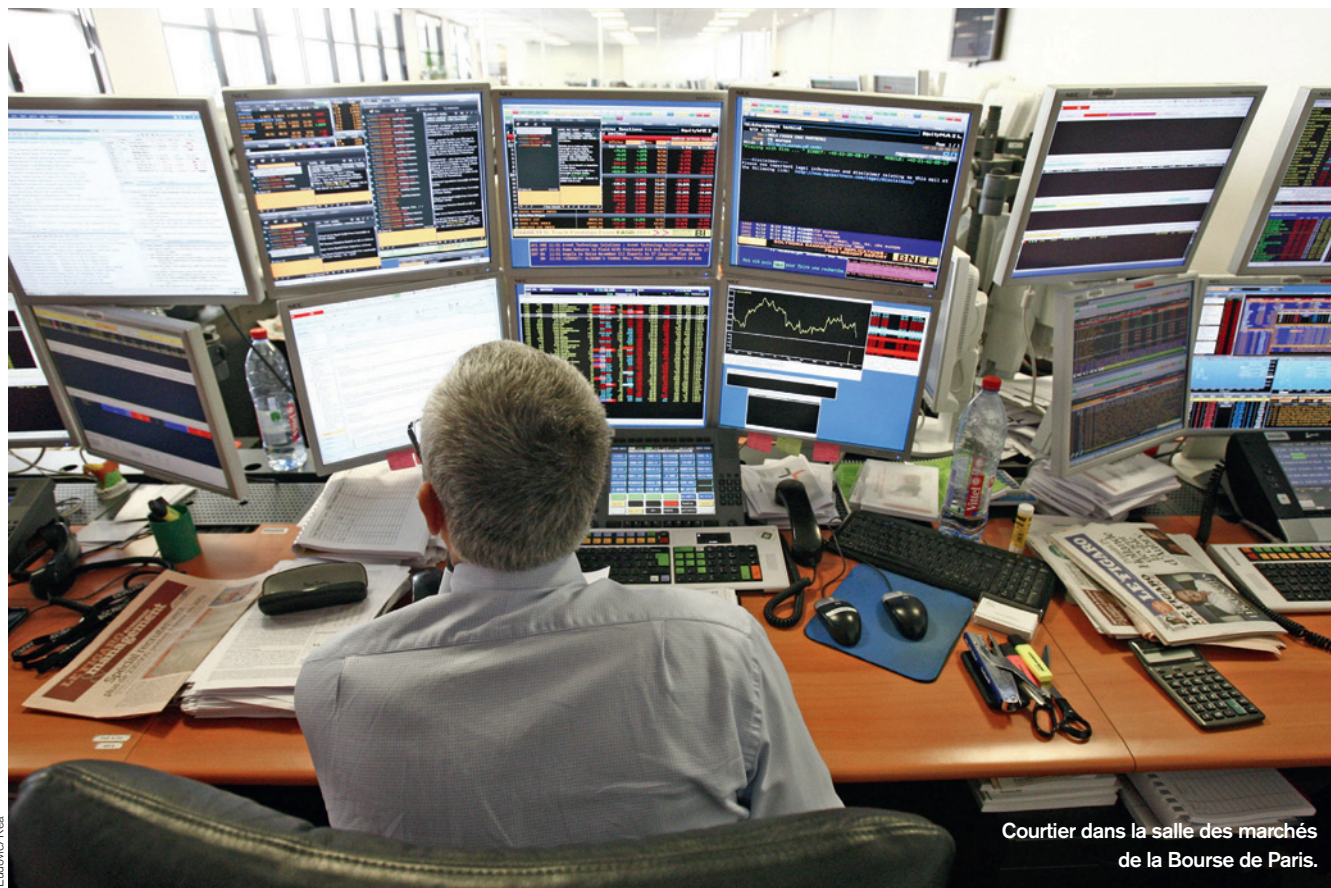
SCIENCES HUMAINES

Comprendre l'humain et la société

**CHEZ VOTRE
MARCHAND DE JOURNAUX
LE 2 SEPTEMBRE**

Sur commande page 82 ou par téléphone au **03 86 72 07 00**
sur Internet **www.scienceshumaines.com**
Livraison sous 72 heures en France métropolitaine





Ludovic/Rea

Courtier dans la salle des marchés de la Bourse de Paris.

Survivre à la dispersion

■ CAROLINE DATCHARY ■

Maître de conférences en sociologie à l'université Toulouse-II, elle a publié *La Dispersion au travail* (Octarès, 2011) et *Petit précis de méthodologie. Le sens du détail dans les sciences sociales* (Le Bord de l'eau, 2013).

Réunions, rendez-vous, *mails*, dérangements, tâches urgentes..., la dispersion pulvérise le travail en miettes d'activités. Faire face à cet éclatement requiert des compétences particulières et une reconfiguration de l'organisation.

Déferlement de mails, messages téléphoniques qui s'amoncellent sur les boîtes vocales, SMS, rendez-vous déplacés, discussions impromptues avec des collègues sur un dossier en cours, urgences qui effacent les priorités que l'on s'était fixées. Nous sommes tous, à un moment ou à un autre de notre journée, amenés à nous disperser ou, pour le moins, à dévier de l'organisation dont nous avons décidé en arrivant le matin ou en partant la veille.

Le déploiement massif et incessant des technologies de l'information et de la communication transforme les relations : les manières de rentrer en contact avec autrui se multiplient, et avec elles les sollicitations de toute nature. Mais d'autres transformations, comme le management par projet ou la rationalisation gestionnaire des activités, affectent le travail contemporain et bouleversent ses temporalités. Exhorté à être à la fois mobilisé et autonome, le salarié se trouve confronté au quotidien à des situations de « dispersion » qui se manifestent sous différentes formes : interruptions, attention périphérique, préoccupation, gestion simultanée ou entrelacement rapide de plusieurs tâches, défaut de concentration.

Il y a de très nombreuses façons de gérer la dispersion. Certains essaient de la prévenir, d'autres la gèrent en direct, en fragmentant leur activité ou en essayant de filtrer les problèmes. Les capacités du travailleur à réduire, à canaliser ou à résister à la dispersion constituent une compétence. Cette compétence générale à articuler différents engagements dans le court terme se décline en compétences plus ou moins spécifiques (agilité temporelle, maîtrise émotionnelle, compétence à évoluer dans un collectif de travail ou une maîtrise des TIC pour n'en citer que quelques-unes). Ces compétences peuvent être développées grâce à l'expérience. Ainsi, le plus souvent, ce n'est qu'avec le temps et l'expérience qu'un travailleur réussit à mettre au point des

techniques personnelles pour pouvoir retourner efficacement à son activité initiale, après avoir été interrompu, et ne pas perdre le cours de ce qu'il était en train de faire. Ou encore, c'est en observant un nouveau venu dans un *open space* que l'on s'aperçoit, grâce à ses impairs, de toutes les conventions tacites sur les moments et les moyens opportuns pour solliciter un collègue ?

Les TIC, un facteur de dispersion

Envers ou corollaire de la compétence, l'exposition à la dispersion accroît également la charge au travail tant au niveau mental que psychique ou même physique. Recomposer en permanence son activité sous le feu nourri d'interruptions augmente la

savoirs collectivement, mais aussi être attentifs au niveau de compréhension de chaque élève. De leur côté, les employés soumis à cette pression se plaignent, en particulier de l'effet de fragmentation que cela induit dans leur activité.

La pression temporelle constitue le deuxième type de charges mentales associées à ces situations. Le salarié ne doit pas simplement aller plus vite, il subit les aléas d'un rythme de travail qui peut accélérer brutalement. Les échéances se superposent, et la rencontre de ces temps serrés produit une effervescence physique et mentale ressentie à la fois comme agréable, stimulante et efficace, mais aussi comme fatigante à plus long terme. Il n'est pas possible de densifier son activité

La gestion des émotions est parfois lourde pour le salarié, notamment quand il doit faire bonne figure devant des clients.

charge mentale. Avec le déploiement massif des TIC dans les organisations, les salariés doivent traiter une information dont le volume et l'hétérogénéité ne cessent de croître, ce qui est un facteur considérable de dispersion, même si cette dernière existe aussi dans des situations de travail peu équipées technologiquement. Ainsi, les professeurs des écoles doivent par exemple, dans le même temps, faire respecter un calme relatif dans la classe, transmettre des

indéfiniment. Le salarié a aussi parfois besoin d'avoir du temps devant lui pour souffler et se ressaisir : à rebondir de sollicitation en sollicitation, il risque de se perdre. Enfin, la répétition des situations de dispersion occasionne également une charge émotionnelle. Sur plusieurs terrains, des scènes de dysphories ont pu être observées : ce sont les périodes d'excitation intense, auxquelles succèdent des moments d'abattement parfois profond. La gestion des émotions est alors lourde pour le salarié qui doit faire bonne figure devant des clients auxquels il est en permanence exposé. La confrontation avec le public est, elle aussi, une charge mentale, notamment parce que les salariés doivent souvent masquer leurs émotions et les remplacer par une disponibilité et une affabilité sans faille au service du client (Arlie Hochschild, 1983). Un travail émotionnel est souvent nécessaire au sein même du collectif de travail car il n'est pas toujours ►



► possible d'extérioriser son ressenti devant les collègues et à plus forte raison devant sa hiérarchie. C'est surtout le cas pour le personnel dont le temps est le plus à disposition. Les managers ou les collègues, qui éprouvent pourtant eux-mêmes ce type de difficultés, ont tendance à l'oublier en les sollicitant à brûle-pourpoint.

Surcharge informationnelle, pression temporelle et charge émotionnelle, autant de difficultés qui se cumulent pour un salarié sommé de communiquer et de s'adapter en permanence à un environnement de travail en perpétuelle évolution.

Les charges sont aussi psychiques : en premier lieu, et en conséquence des charges précédemment décrites, les salariés sont souvent préoccupés : des dossiers en attente, des tâches qu'il reste à accomplir, des rendez-vous à ne pas oublier, des délais à tenir, etc. La préoccupation a certes

des activités de gestion, de traitement des appels, des e-mails, etc., les managers ont parfois le sentiment de ne pas pouvoir faire ce qu'ils considèrent comme leur « vrai travail », qui se trouve par là même empêché. Ce décalage entre la représentation qu'ils ont de ce que devrait être leur activité et celle qu'ils réalisent effectivement tient aussi pour beaucoup à la multiplicité des menues tâches qu'ils doivent accomplir et qui, selon eux, ne relèvent pas de leur travail proprement dit.

Le recours à la vidéo a permis de mettre en évidence un dernier type de charges, peut-être plus surprenant : la charge corporelle. Un visionnage attentif des séquences vidéo montre à quel point torsions et étirements corporels se multiplient. S'ils permettent aux managers de se distribuer entre plusieurs engagements, à la longue, ils sont sans conteste usants. Se pose dès lors la question suivante : les situations de travail marquées par de la dispersion et une forte composante communicationnelle ne seraient-elles pas sujettes à engendrer des troubles musculo-squelettiques dans la mesure où elles engendrent des torsions et des étirements répétés ?

Le sentiment d'injustice

Les compétences et charges qui viennent d'être citées ne sont cependant pas reconnues en tant que telles. Pire, la capacité à gérer la dispersion est le plus souvent disqualifiée. De fait, les solutions apportées à ce type de charge, quand elles existent, restent cantonner à un niveau purement individuel : l'appel à un thérapeute ou à un *coach*. Identifier les différentes charges qui pèsent sur le salarié contribue pourtant à diminuer directement sa souffrance, dans la mesure où ce travail invisible est une source importante de charge psychique. Au travail, comme dans les autres sphères de la vie, chacun cherche à faire reconnaître son mérite. Et si les épreuves fixant ce mérite sont injustes

ou truquées, naît un sentiment d'injustice. Or, il y a un mérite certain à se débrouiller dans ces situations de dispersion. Cela requiert des compétences et occasionne des charges, et tout le monde n'y arrive pas.

En outre, au-delà des réponses individuelles, la gestion de la dispersion concerne fortement le collectif et l'organisation du travail à la fois en termes managériaux, mais aussi en terme d'équipement, de technologie et d'aménagement.

Selon les milieux professionnels, l'environnement de travail est plus ou moins pensé pour gérer la dispersion. À cet égard, l'exemple du *trader* est patent, puisque toute l'organisation de la salle des marchés est pensée pour qu'il puisse mener à bien sa mission. Son équipement lui permet à la fois une attention distribuée sur de multiples écrans et une focalisation très rapide sur un élément pertinent par des jeux de couleurs, de surbrillance, mais aussi des sons associés à des événements.

De leur côté, les managers doivent le plus souvent centraliser eux-mêmes les sollicitations qui leur arrivent à travers différents canaux, puis les hiérarchiser. Ce travail d'articulation invisible se dissémine tout au long de leur journée.

Par ailleurs, il ne suffit pas d'augmenter le niveau d'équipement, il faut également veiller au degré de maîtrise et de familiarité développé avec ces outils, à l'existence ou non de prescriptions d'usage, aux formes de complémentarité, mais aussi de concurrence qui peuvent exister entre les différents moyens de communication. Certaines entreprises cherchent par exemple à aider leurs salariés à rationaliser leurs boîtes *mail* ou à poser des limites dans l'utilisation de la messagerie en éteignant les serveurs à partir d'une heure tardive.

Enfin, les recherches ont montré qu'un collectif de travail stable était une ressource pour le salarié en prise avec ces situations de dispersion. Pour



pour vertu de permettre d'anticiper, mais lorsqu'elle atteint un certain niveau, elle devient préjudiciable à l'action. En outre, le passage de la consigne à la mission n'est pas sans incidence en termes de responsabilité, de peur, d'estime de soi en cas d'échec, etc. Pour les salariés à qui il incombe de plus en plus de réaliser des compromis et des arbitrages entre différents objectifs de travail (quantité et qualité, sécurité et rapidité, etc.), la hantise d'avoir fait un mauvais choix se développe. On note également un sentiment croissant d'empêchement. Par exemple, face au poids croissant

le comprendre, prenons l'exemple d'une agence de création d'événements. Pendant la phase de préparation d'un événement, les échanges avec les clients se font essentiellement par courriel ou par téléphone. S'il est de mise d'être disponible pour le client, il n'est pas toujours facile de s'interrompre dans la tâche en cours, notamment lorsque celle-ci demande une concentration soutenue. Aussi dans cette agence, des techniques de filtrage des appels ont-elles été mises en place de manière collective. Chaque employé dispose de son propre poste et de sa propre ligne, mais les téléphones sont connectés entre eux et chacun peut voir qui appelle qui et intercepter tous les appels depuis son poste. Dans les faits, la personne appelée décroche rarement directement. Soit le stan-

dard, soit un collègue dans l'*open space* intercepte l'appel afin de s'enquérir de l'identité de la personne et du motif de son appel, avant de vérifier la disponibilité du collègue pour cette requête particulière. Si celui-ci préfère ne pas être dérangé, il sera proposé au client de rappeler ultérieurement son interlocuteur qui est actuellement «en réunion». Cette façon de faire s'est mise progressivement en place dans ce collectif, le même depuis plusieurs années. Elle permet d'assurer la disponibilité due aux clients tout en ménageant au salarié des plages à l'abri des sollicitations intempestives. De tels exemples existent dans d'autres collectifs de travail qui avaient pour caractéristique commune d'être stables, avec un faible renouvellement des salariés. Or, du fait des techniques de mana-

gement les plus récentes, comme la gestion par projet, les collectifs sont de plus en plus hétérogènes et temporaires, ce qui prive les salariés d'un appui précieux pour faire face à la fragmentation de leur activité.

Ainsi, il ne suffit pas de mettre en place des solutions individuelles (*coaching* ou de formations externes), il faut également analyser la façon dont est configurée la situation de travail tant d'un point de vue organisationnel que technologique, pour faire face ou non à la dispersion. Enfin, reconnaître formellement, par le biais de formations, de rubriques spécifiques dans l'évaluation ou encore de gratifications, les compétences mises en œuvre par le salarié pour faire face à ces situations paraît aussi une voie prometteuse pour aborder de front le problème de la dispersion au travail. ●

Mille et une façons de se disperser

- Un employé de bureau doit poser une question à son manager concernant un dossier précis sur lequel il ne peut plus avancer. Il tente de le contacter, en vain, et décide donc d'avancer sur un autre dossier, mais il laisse sa porte ouverte et lève la tête à chaque passage dans le couloir. Cette première forme de dispersion se caractérise par une attention périphérique : la personne est attentive à son environnement immédiat tout en continuant à accomplir une tâche principale. Comme il a régulièrement continué à téléphoner à son manager, la dispersion prend ici la forme de la préoccupation.
- Le manager enfin rentré, le travailleur se précipite dans son bureau. Content de le tenir enfin, il en profite pour lui poser d'autres questions et le mettre au courant de l'évolution de différents dossiers, se dispersant dans la conversation de manière stratégique. Le manager, toujours sur la brèche, se met à consulter ostensiblement son agenda électronique tout en continuant à répondre. Par ce chevauchement d'activités que l'on pourrait qualifier de dispersion-transition, il signifie à son interlocuteur qu'il est sur le point de sortir de l'interaction. En consultant son

agenda, le manager s'est rendu compte qu'il était déjà en retard pour une réunion avec un gros client birman, réunion qui ne lui est pas utile directement, mais à laquelle il se doit d'être présent. Heureusement, comme toujours, il a apporté son ordinateur portable, ce qui lui permet de traiter son courrier électronique en retard. La gestion de plusieurs tâches à la fois, que ce soit de manière simultanée (*multi-tasking*) ou finement entrelacée (*zapping*) participe également de notre acception de la dispersion. Dans ce cas précis, il s'agit plutôt de *zapping*. L'interprète du client birman, qui réalise une traduction simultanée, évolue quant à lui en *multi-tasking* : tout en traduisant à voix haute, il écoute et s'efforce de comprendre ce que dit l'orateur.

- Cette réunion n'en finit pas, et le manager qui commence à s'ennuyer se livre avec son voisin à quelques apartés. On rejoint là le sens le plus trivial de la dispersion : celui du défaut de concentration. Il convient de distinguer deux cas : celui où la personne ne veut plus rester focalisée (latéralisation) et préfère s'adonner à une autre activité, souvent plus ludique, et celui où elle ne le peut plus (procrastination) à cause de la fatigue et de la surcharge cognitive. ● c.a.

Affronter le stress au travail

Face au stress, les individus réagissent de plusieurs manières – évitement, acharnement, résignation, lâcher-prise ou changement de mode d'action. Ces stratégies, plus ou moins adaptées, dépendent aussi du degré de contrôle sur la situation.

Le stress constitue aujourd'hui un problème majeur dans le monde du travail, et ses répercussions sur la main-d'œuvre, les organisations et la société en général sont considérables (1). Apprendre à y faire face s'avère donc un enjeu décisif. Pour cela, il nous faut apprendre à connaître et maîtriser les mécanismes de « *coping* », c'est-à-dire les différentes façons d'affronter les situations stressantes.

Les stratégies de *coping* et leur efficacité

Qu'est ce que le *coping*? « *To cope with* » signifie faire « face à ». Ce concept a été élaboré à la fin des années 1970, notamment par le psychologue Richard S. Lazarus pour désigner l'ensemble des façons dont

un individu réagit face à un événement perçu comme menaçant, afin de maîtriser, tolérer ou diminuer l'impact de cet événement sur son bien-être. L'événement stressant peut être le déclenchement d'une maladie, un deuil, un divorce, un licenciement, un conflit au travail, etc. Les réactions sont à la fois comportementales, émotionnelles et cognitives, liées à la représentation de la situation. Cette riposte, nommée « *coping strategy* » par les Anglo-Saxons, est connue sous le terme de « stratégie d'ajustement » dans la littérature française.

Les stratégies de *coping* sont de différentes natures. Certaines sont efficaces quand elles permettent à l'individu de maîtriser la situation stressante et/ou de diminuer son impact sur son bien-être physique et psychique. Face à une agression, par exemple un combat, la fuite peut s'avérer une stratégie adaptée, comme l'a expliqué Henri Laborit dans son *Éloge de la fuite* (1976). En revanche, la « politique de l'autruche », qui est une forme de fuite en avant et consiste à se cacher les yeux devant le problème, est une stratégie à terme négative et inadaptée. De même, l'agitation

et la suractivité pour tenter de faire face à une situation hors de contrôle (tenter d'éteindre un incendie avec des seaux d'eau, s'obstiner à vouloir terminer un travail dans des délais intenable, etc.) se révèlent inutiles, inefficaces, épuisantes et nocives pour la santé (2).

Plusieurs types de stratégies de *coping* ont été décrits dans la littérature scientifique. Une première grande distinction a été établie entre les « stratégies d'évitement » (fuir le problème) et celles qui visent à modifier la situation. Alors que la première est dysfonctionnelle, le « *coping* », centré sur le problème, est une stratégie adaptative, du moins quand la situation est contrôlable.

D'autres modèles ont été proposés par la suite. Toutefois, aucun modèle actuel n'intègre toutes les stratégies en un tout cohérent. Aucun ne nous renseigne non plus sur la manière de les utiliser pour améliorer ses stratégies de *coping*.

Un modèle intégré

Nous avons développé un modèle intégré des stratégies de *coping* (tableau p. 24). Ce modèle, compatible avec les connaissances scien-

■ LUCIE CÔTÉ ■

Psychologue spécialiste de la santé mentale au travail, notamment de l'épuisement professionnel et de la gestion des compétences, elle enseigne au département de relations industrielles de l'université du Québec en Outaouais.

tifiques sur le sujet, découle de l'analyse approfondie d'entrevues réalisées auprès de plusieurs catégories de travailleurs. D'une part, des enseignants en situation de stress (3), d'autre part, des cadres travaillant dans la finance et ayant subi un *burnout* avant de retourner au travail (4).

Notre modèle repose sur le principe que l'efficacité du *coping* dépend du degré de contrôle qu'une personne exerce sur la situation qu'elle doit affronter. Selon que celle-ci soit contrôlable ou non, cinq stratégies ont été identifiées. Quatre sont des stratégies spécifiques : 1) modification de la situation, 2) lâcher-prise, 3) résignation, 4) acharnement. La cinquième est une stratégie générale, « l'évitement ». Les deux premières – modification de la situation et lâcher-prise – sont efficaces. Les trois autres – résignation/dérresponsabilisation, acharnement et évitement – sont inadéquates et inefficaces.

• **La modification de la situation** - Quand la situation est maîtrisable, la personne peut chercher à agir pour modifier la situation. Julie est une mère de famille qui travaille dans le service de l'édition. Le secteur est en crise et on attend d'elle qu'elle se démène pour faire connaître les livres des auteurs. Mais l'activité auprès des canaux traditionnels (journaux, radios) semble de plus en plus inefficace et désespérante. Plutôt que de s'acharner, elle a décidé de se former aux réseaux sociaux (domaine auquel elle ne connaissait pas grand-chose et qui lui faisait un peu peur). Après une phase d'appréhension, elle a décidé de demander une formation et s'est investie dans un secteur nouveau pour elle. Elle a découvert une activité moins hostile et hermétique qu'elle ne l'imaginait. Cela lui a ouvert de nouveaux horizons professionnels. Au bout de quelques mois, elle a le sentiment d'avoir repris les choses en main et éprouve un sentiment de compétence et de satisfaction. Elle est



Classe de maternelle à San Diego (Californie).

plus confiante en l'avenir et en elle-même, même si le secteur reste en difficulté. Le fait d'avoir demandé des conseils (auprès d'un ami), puis de l'assistance auprès de son supérieur (pour avoir une formation) et de s'être formé (en surmontant une appréhension) s'est révélé une stratégie positive. La leçon provisoire qu'elle en tire est que l'on peut toujours agir plutôt que de se laisser enfermer dans des impasses.

• **La résignation** - Mais il est des situations où la personne abdique. Face à l'ampleur d'une tâche qui lui paraît insurmontable, elle démissionne et se réfugie dans une forme de résignation et de déresponsabilisation. C'est le cas de Marcel qui travaille comme programmeur-analyste dans une entreprise de haute technologie. Son travail a été évalué à plusieurs reprises insatisfaisant et il a été invité à améliorer ses rendements. Au lieu de se mobiliser, Marcel déprime, trouve son supérieur trop exigeant et craint de perdre son emploi. Marcel s'est replié sur une attitude de résignation/dérresponsabilisation. Au lieu de réagir positivement – par

exemple en suivant une formation concernant un nouveau développement des systèmes, qu'on lui a préconisé de suivre –, il s'enferme dans une attitude négative qui renforce son échec. La résignation ou la déresponsabilisation sont évidemment des réponses inefficaces : la passivité devant la situation conforte l'inertie sur le plan pratique. Sur le plan psychologique, elle s'accompagne de pensées dépressives.

• **L'acharnement** - S'acharner et s'obstiner, alors que la situation n'est plus sous contrôle, est une autre attitude négative, bien que différente de la résignation. Face à une montagne de dossiers comptables impossibles à traiter dans les délais fixés par son supérieur, Jocelyne s'obstine à vouloir terminer. N'osant pas refuser le travail, de peur de paraître incapable, elle s'est lancée dans une course perdue d'avance. Cet acharnement irréaliste est une autre forme d'engagement inadapté, qui ne peut conduire qu'à l'échec. L'acharnement s'accompagne de frustration et d'anxiété. Il est caractéristique d'une personnalité perfectionniste ou idéaliste. Il relève ►

Les stratégies de <i>coping</i>		
Contrôlabilité de la situation		
	Oui	Non
+	Modification de la situation Augmenter ses ressources et capacités : rechercher l'information pertinente et développer ses compétences. Agir concrètement : communiquer, analyser, planifier et organiser son temps, ses tâches et son environnement, fournir les efforts nécessaires pour accomplir ses tâches et persévérer. Obtenir le soutien instrumental du réseau social : recevoir de l'aide directe, des ressources ou des conseils pour identifier et appliquer des solutions concrètes.	Lâcher-prise Accepter sereinement de composer avec la réalité : soi, les autres, la situation. Nourrir des exigences et attentes réalistes, accepter les limites de son pouvoir et de ses capacités ainsi que celles des autres. Se concentrer sur le positif, relativiser l'importance d'un problème et dédramatiser ses conséquences. Choisir ses batailles et cesser de vouloir modifier une situation sur laquelle on n'a pas de pouvoir.
	Résignation/déresponsabilisation Se plaindre, s'apitoyer, blâmer les autres sans reconnaître ses propres fautes ou manquements. Subir la situation, se sentir impuissant à la changer même si, en réalité, elle pourrait l'être. Se déresponsabiliser face à ce que l'on pourrait faire, laisser les autres trouver des solutions ou s'occuper des problèmes, procrastiner.	Acharnement S'obstiner à poursuivre des stratégies d'action inefficaces, puisqu'il n'y a pas de contrôle possible sur la situation. S'entêter à vouloir atteindre un résultat irréaliste, voire impossible. Se responsabiliser pour des problèmes qui appartiennent aux autres.
-	Évitement Engourdir ses émotions et sensations : dépendance ou abus de drogue, alcool ou médicament, hypersomnie. Bloquer les pensées déplaisantes et pratiquer, avec excès, des activités compensatoires : achats impulsifs, alimentation, jeux électroniques ou de hasard. S'éloigner des sources de stress : certains lieux, personnes ou activités aversives.	

Source : Lucie Côté, 2013

► aussi d'un sentiment de culpabilité : la personne a l'impression de ne pas en faire assez. À terme, l'acharnement conduit à l'épuisement.

• **Le lâcher-prise** - La stratégie du lâcher-prise consiste à accepter de composer avec une réalité impossible à changer. Cela ne signifie pas que l'on se résigne à agir, mais que l'on fait le deuil d'un idéal inatteignable. Charlotte est une jeune enseignante dans une école primaire. Elle manque de temps pour tout mener

de front : préparer ses cours, corriger les devoirs, suivre le programme à la lettre, soutenir les élèves en difficulté, être à l'écoute des parents. Elle voudrait que tous ses élèves réussissent. Jeune enseignante, elle devrait se fixer moins d'objectifs à la fois. Ses premières années consistent à apprendre le métier, non à vouloir tout réussir. On ne peut pas à la fois apprendre à nager et vouloir réaliser une performance. Lâcher prise consiste à perdre parfois le contrôle dans certains domaines – réaction

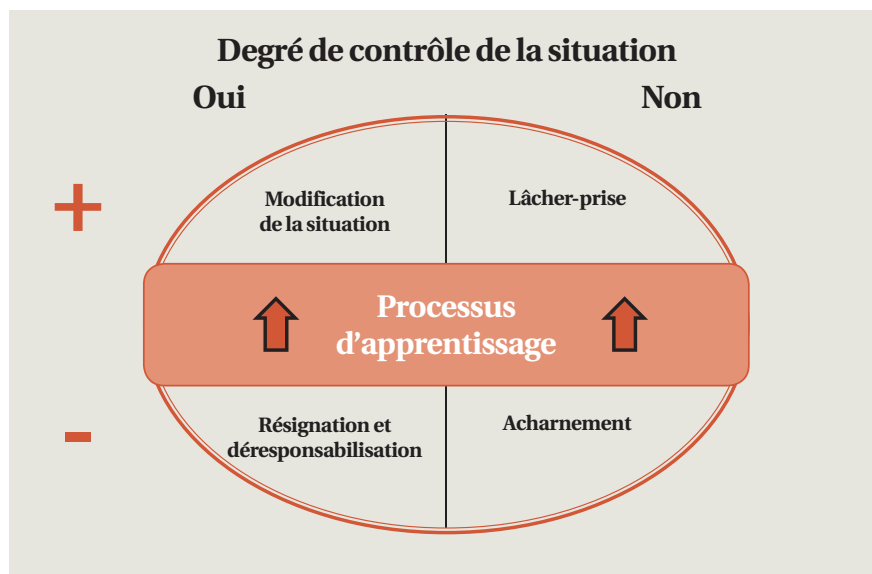
des parents, échec de certains élèves malgré ses efforts (on ne peut être responsable de tout).

Le lâcher-prise conduit à une transformation intérieure et à un arrêt des actions inutiles visant à changer ce qui ne peut l'être. Il libère et rend plus serein.

• **L'évitement** - L'évitement est une stratégie de fuite, qui consiste à ignorer un problème et à continuer à agir comme s'il n'existait pas. C'est la politique de l'autruche. Cette attitude,

très fréquente, est une sorte de mécanisme de défense psychologique qui a pour nature d'éviter de voir le danger. Rassurante et réconfortante à court terme, c'est bien sûr une attitude inefficace à long terme. La négation du danger ne l'élimine pas. Les stratégies d'évitement finissent par nuire à la santé mentale et physique car elles s'accompagnent souvent de pratiques addictives – alcool, achats compulsifs et autres plaisirs excessifs – associées à un sentiment de culpabilité.

Au final, croire que l'on peut tout contrôler est une illusion tenace fortement présente dans l'esprit occidental (5). Nos recherches sur le *coping* suggèrent qu'au travail les stratégies visant à modifier la situation et le lâcher-prise sont les plus efficaces. Cela suppose d'apprendre à départager, face à une situation de stress, les éléments contrôlables et ceux qui ne le sont pas. ●



(1) Lucie Côté, Éline Tremblay et Keedy Styve

Audrey, «Le bien-être psychologique au travail. Passé, présent, futur», in Normand Laplante et Lucie Côté (dir.), *Transformations du travail. Regards interdisciplinaires en relations industrielles*, Presses universitaires du Québec, 2012.

(2) Richard S. Lazarus et Susan Folkman, *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, 1984.

(3) Lucie Côté, Manon Bertrand et Éric Gosselin, «Le stress chez les enseignants. Analyse des stressors, des

stratégies de coping et du processus d'apprentissage du lâcher-prise», *Psychologie du travail et des organisations*, vol. XV, n° 4, décembre 2009.

(4) Lucie Côté, Henri Edwards et Nathalie Benoit,

«S'épuiser et en guérir. Analyse de deux trajectoires selon le niveau d'emploi», *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. III, n° 2, octobre 2005.

(5) Paul T.P. Wong et Lilian C.J. Wong, *Handbook of Multicultural Perspectives on Stress and Coping*, Springer, 2006.

www.le-cercle-psy.fr

Dyslexie

Dyspraxie

Dysexécutif

Les bons diagnostics

Dysgraphie

Dyscalculie

**NOUVEAUTÉ
EN KIOSQUE**

Le Cercle Psy est
une publication
SCIENCES HUMAINES



Coaches : que font-ils vraiment ?

La pratique du *coaching* a connu un essor considérable afin d'aider managers et cadres à mieux s'organiser, décider, communiquer, gérer leur temps. Mais qui sont vraiment les *coaches* ?

Comment interviennent-ils ? Enquête sur une profession... en quête de réglementation.

C'est une première : plus d'un Européen sur deux déclare désormais avoir entendu parler du *coaching* professionnel d'entreprise, selon une étude internationale d'ICF/PwC, publiée fin mai 2014 («2014 ICF Global consumer awareness study»). Si vous faites partie de ceux qui assimilent spontanément *coaching* et entraînement sportif, sachez que le terme désigne aussi une prestation de service à destination des cadres et des dirigeants, en pleine expansion depuis les années 1980 – huit «coachés» sur dix jugent aujourd'hui l'expérience satisfaisante, contre 76 % en 2010.

Selon la Société française de *coaching* (SFCoach), l'une des principales de ce secteur en France, cette démarche consiste en un «*accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels*». Étymologiquement, précise la coach Nathalie Ducrot (1), le mot renvoie à la profession de cocher : «*Celui qui vous emmène là où vous voulez aller en toute sécurité, après avoir pris le temps de baliser le terrain, mais sans être un guide ou un mentor pour autant*». Autrement dit, un praticien part du principe que chaque manager est le meilleur expert de sa situation et possède en lui-même des solutions qu'il s'agit simplement de faire émerger. «*C'est un facilitateur et un accompagnateur*», conclut-elle.

Obligation de moyens

La spécificité de cette démarche, c'est qu'elle ne se définit ni comme du conseil ni comme de la formation. La plupart des *coaches* se défendent en effet d'être des experts techniques capables de dire ce qu'il faudrait faire ou d'enseigner des méthodes de travail adaptées. Ils se présentent plus volontiers comme des adeptes de la maïeutique, «*l'art de faire accoucher les*

esprits» selon la définition qu'en donnait Socrate. Cela consiste, en résumé, à questionner quelqu'un pour l'obliger à élaborer lui-même ses réponses à ses propres interrogations. Dans le dialogue de Platon *Ménon*, Socrate pousse ainsi un esclave – qui ne s'en croyait pas capable – à résoudre des problèmes géométriques complexes, simplement en l'interrogeant et en l'obligeant à raisonner. Les *coaches* entendent adopter une méthode similaire en l'appliquant à des problématiques managériales – quitte à hérisser les spécialistes de philosophie... «*La profession de coach présente plus de sophistes que de maïeuticiens*», reconnaît à cet égard Thierry Chavel (2), coresponsable du premier diplôme universitaire de *coaching* à l'université Paris-II.

Parallèlement à la «philosophie du *coaching*», il y a la pratique. «*Nous sommes contactés par une DRH ou à l'initiative du futur coaché pour améliorer la façon de travailler de ce dernier*», explique le coach Jacques-Antoine Malarewicz (3). Dans tous les cas, ces trois acteurs se réunissent pour définir des objectifs – par exemple : «*Je suis souvent en retard dans mon travail, j'aimerais mieux gérer mon temps*», ou bien «*j'ai un problème de communication avec mes collègues, je voudrais être*



Fotolia

Séance de
coaching de voix.



Florence Levilain/Signatures

plus diplomate». Le coach s'engage à tout faire pour aider cette personne à atteindre son but, sans pour autant garantir un résultat. La seule chose établie par contrat est donc cette «obligation de moyens». Une dizaine de séances sont ainsi planifiées sur un an au plus; chacune dure une à trois heures et implique un travail complémentaire du coaché. Une ultime réunion tripartite permet de dresser le bilan du coaching et de définir éventuellement de nouveaux objectifs. Il y a bien sûr des variantes à ce déroulement – selon la taille de l'entreprise, le statut du cadre ou du dirigeant... –, mais il fournit généralement le schéma type de la pratique. Le coût dépend, lui, de la réputation du coach et peut aller de quelques centaines d'euros de l'heure à plusieurs milliers.

Développement personnel

Pour accompagner leurs clients, les praticiens s'inspirent notamment de techniques psychologiques ou psychanalytiques – une approche qui leur vaut parfois une réputation d'apprentis sorciers, voire de rebouteux de la psyché...

«On explore les sphères professionnelles et personnelles, mais en s'interdisant d'aller dans un registre privé ou intime», nuance J.-A. Malarewicz, médecin psychiatre en parallèle à ses activités de coach. Dans la pratique pourtant, la nuance reste ténue. «Lorsqu'un salarié traverse une période de crise, on ne va pas lui demander de laisser son inconscient à la porte», concède ainsi Vincent Lenhardt (4), figure de proue du coaching en France. S'il récuse toute tentation de faire de la «thérapie sauvage», en réactivant des situations non résolues ou en explorant l'enfance du coaché par exemple, il estime nécessaire d'avoir «une connaissance minimum des mécanismes psychologiques, pour comprendre ce qui se joue dans la relation avec le coaché». Contrairement aux approches thérapeutiques, le coaching serait en effet exclusivement tourné vers le présent et l'avenir.

«Les coaches utilisent fréquemment l'approche humaniste en psychologie», détaille la sociologue Valérie Brunel (5). Élaborée dans le sillage de Carl Rogers, pionnier du développement personnel au États-Unis, elle est centrée sur des

notions telles que l'absence de jugement, l'écoute empathique, la bienveillance... «Cette optique est souvent à l'œuvre dans un mix de méthodes comportementales-humanistes, comprenant notamment l'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique ou encore la communication non violente.» Autant «d'outils», selon la terminologie des coaches, supposés aider une personne à se cerner, à mieux comprendre sa relation à soi et aux autres et, en définitive, à s'épanouir. «L'approche systémique inspirée des travaux de l'école de Palo Alto est également très présente», poursuit V. Brunel. Contrairement à l'approche humaniste, elle s'intéresse moins à l'intériorité du coaché qu'à son système d'interactions: «Le problème du client, son objectif, les solutions qu'il a déjà tentées... À partir de là, le coach procède notamment par recadrage de la vision du client, pour l'amener à penser et donc à agir différemment.»

Ces techniques ont d'ailleurs été anticipées et décrites par le sociologue Robert Castel dans *La Gestion des risques* (1981): elles sont «postpsychanalytiques», dans la mesure où elles ►



Florence Levillain/Signatures

Séance de
coaching de voix.

► retiennent une part du message freudien ou lacanien – l'importance de l'intériorité, du langage... –, tout en récusant la référence analytique. Et elles sont aussi « *parapsychologiques* », en tant qu'elles ont une visée instaurative : elles entendent en effet définir de nouvelles approches d'accompagnement et de développement personnel. « *Historiquement*, contextualise la sociologue Scarlett Salman (6), *les premiers coaches sont des psychothérapeutes "ni-ni-ni" : ni médecins, ni psychologues, ni psychanalystes.* » Au fil des différentes réformes encadrant la profession et l'usage du titre, notamment au début des années 2000, ils ont peu à peu été écartés du champ de la santé mentale et se sont rapprochés à bon escient du monde de l'entreprise. « *Ils sont arrivés à un moment où celui-ci cherchait un management différent, davantage centré sur l'individualité et l'autonomie* », remarque S. Salman.

Employabilité

La sociologue Geneviève Guilhaume fait un constat similaire (7) : le *coaching* s'inscrit selon elle dans la continuité des séminaires *outdoor*, comme le saut à l'élastique prescrit à une équipe pour « *rétablir la confiance* », ou le *trekking* entre collègues pour « *créer du lien* ». « *Au lendemain des trente glorieuses, explique-t-elle, les grandes structures collectives comme le paternalisme ou le syndicalisme se sont amenuisées, il a fallu trouver d'autres moyens de*

mobiliser les salariés. » C'est paradoxalement la critique sociale et « *artiste* » du capitalisme – prônant l'émancipation individuelle dans la foulée de Mai 68 – qui va être récupérée par le monde de l'entreprise, comme l'ont montré les sociologues Luc Boltanski et Eve Chiapello (8). Le cadre est ainsi devenu un « *manager* » et le manager un « *coach* », malléable et enthousiaste, réhabilitant l'autonomie et l'intuition créatrice au sein d'une succession de « *projets* », à défaut de vision sur le long terme. « *Le mot-clé du coaching est l'employabilité* », rappelle à cet égard G. Guilhaume – synonyme à peine voilé de précarité.

V. Lenhardt confirme à sa manière : « *L'emploi à vie n'existe plus, même dans la fonction publique. Nous ne sommes plus à l'ère du taylorisme !* » Il estime ainsi que le développement de sa pratique répond à la complexification croissante du monde du travail, les salariés ayant besoin de redéfinir en permanence ce qu'ils veulent, ce qu'ils sont et où ils vont. « *Les métiers d'accompagnement et de révélation des vocations deviennent de plus en plus nécessaires.* » Actuellement, les requêtes les plus fréquentes concernent des problèmes de communication et de *leadership*, et les *coachings* sont prescrits notamment en vue d'une prise de poste. « *Autrefois, remarque J.-A. Malarewicz, l'accompagnement des cadres était naturellement pris en charge par leurs supérieurs au*

sein de l'entreprise. » Aujourd'hui, les DRH n'ont plus le temps ou les moyens d'aider leurs cadres à progresser et délèguent cette fonction à des prestataires extérieurs. « *C'est un vrai problème pour les DRH d'ailleurs, car ils perdent une part considérable de leur expertise RH et d'une certaine façon de leur mémoire.* »

Individualisation de la responsabilité

L'autre écueil, c'est que les entreprises ont ainsi tendance à imposer des *coachings* à leurs cadres et dirigeants, alors que la démarche est supposée être totalement volontaire pour être efficace. « *D'après mes estimations, confirme S. Salman, les deux tiers sont prescrits à l'initiative de la direction.* » Or, il est extrêmement difficile à un salarié de refuser à ses supérieurs une offre d'accompagnement, même s'il est foncièrement hostile au développement personnel et à ses méthodes... « *Au niveau du top management, souligne G. Guilhaume, certains cadres sont tacitement obligés de passer par un coaching pour être crédibles, candidater à un poste directionnel ou faire carrière à l'international.* » Le *coaching* intervient ainsi *de facto* comme un outil de contrôle et d'évaluation, bien que ce ne soit pas l'intention des prestataires à l'origine.

« *La majorité sont prescrits pour pallier des problèmes d'organisation en reportant la responsabilité sur des individus* », renchérit S. Salman. Exemple : un cadre dénonce une mauvaise répartition des tâches, un acte de favoritisme ou encore les erreurs stratégiques de la direction ? On lui propose un *coaching* pour l'aider à être « *diplomate* » ou à « *trouver sa juste place dans l'entreprise* »... Le *coach* peut être ainsi employé pour refréner une frustration ou une colère que l'on pourrait par ailleurs juger légitime, et tuer ainsi dans l'œuf toute « *rébellion des cadres* ». L'éthique mise en avant dans les manuels de *coaching* est d'ailleurs ambivalente : si elle incite à « *l'action* » et à « *la prise de décision* », elle

s'apparente tout autant à une morale de soumission teintée de stoïcisme – accepte ce qui arrive, épouse le cours des choses, remets en question ton propre point de vue plutôt que l'ordre du monde, etc. *«Si le coaching est présenté comme un outil d'émancipation, résume G. Guilhaume, c'est aussi un dispositif paradoxal de servitude volontaire des managers.»*

La plupart des *coaches* s'en défendent en distinguant un contrat «explicite», passé avec la direction et correspondant au cahier des charges de l'entreprise, et un contrat «implicite», qui sera tacitement mis en place avec le coaché et qui correspondra à ses attentes réelles. Pour autant, le fait que la DRH rémunère aussi bien l'un que l'autre induit un biais en faveur de l'entreprise, et celle-ci ne fait pas forcément preuve de cohérence. *«Le problème de fond, analyse S. Salman, c'est qu'il y a une contradiction entre, d'un côté, une incitation à l'autonomie, à l'esprit d'initiative et la créativité, et, de l'autre, une logique hiérarchique soi-disant morte et en réalité écrasante.»* Les cadres comme les *coaches* sont pris en tenaille dans cette ambivalence et peuvent difficilement en sortir. *«La plupart des praticiens que j'ai rencontrés étaient très compétents, sympathiques et ont le mérite de ramener une dimension plus humaine et spontanée au cœur des entreprises, constate G. Guilhaume, mais le système auquel ils participent pose un vrai problème.»* Comme le résume V. Brunel en effet, il serait salutaire de garder à l'esprit que *«la relation de travail reste une relation de subordination, que l'organisation est un monde structuré par les contradictions, et que celles-ci doivent pouvoir s'exprimer, au besoin par le conflit»*. ●

(1) Nathalie Ducrot et Françoise Depéry, *Un coach peut-il m'aider et comment ?*, InterEditions, 2013.

(2) Société française de coaching, *Le Coaching, phénomène de société. De l'ère des pionniers à l'ère des professionnels*, Le Manuscrit, 2006.

(3) Jacques-Antoine Malarewicz, *Réussir son coaching. Une approche systémique*, 3^e éd., Pearson, 2011.

(4) Vincent Lenhardt, *Au cœur de la relation d'aide. Réflexion sur des fondamentaux de la thérapie et du coaching*, InterEditions, 2013.

(5) Valérie Brunel, *Les Managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, La Découverte, 2008.

(6) Scarlett Salman, «La fonction palliative du coaching en entreprise», *Sociologies pratiques*, n° 17, 2008/2.

(7) Geneviève Guilhaume, *L'Ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée*, Syllepse, 2009.

(8) Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

Le bon et le mauvais coach

N'importe qui peut prétendre faire du *coaching* d'entreprise. Contrairement à des titres professionnels comme «médecin», «professeur» ou, depuis peu, «psychothérapeute», l'usage du titre n'est pas réglementé – une situation d'autant plus délicate que ces interventions à 200 voire 2000 € de l'heure attirent toutes sortes de personnes, des professionnels, mais aussi des charlatans... *«Les parcours des coaches divergent fortement, détaille la sociologue Geneviève Guilhaume, certains ont un doctorat de psychologie ou sont psychiatres et se sont peu à peu orientés vers les métiers d'accompagnement. D'autres sont des seniors reconvertis sur le tard, qui se sentent "attirés par le contact humain" et suivent six mois de formation express...»*

Difficile de séparer le bon grain de l'ivraie ! D'autant que les premières fédérations de *coaching* ont pu être tentées de brasser large... *«Elles étaient confrontées à la nécessité de se faire connaître, quitte à reconnaître trop de pratiques divergentes»*, avance ainsi la sociologue Scarlett Salman. À la fin des années 2000 cependant, sous la pression d'une concurrence devenue trop forte, des critères plus restrictifs ont été établis.

«La SFCoach, l'une des principales fédérations, a ainsi expulsé quelque cinq cents adhérents en 2007 !», rappelle S. Salman.

Une affaire d'empathie

Des systèmes d'accréditation et de certification des formations ont, depuis, été mis en place pour homogénéiser les pratiques et garantir leur conformité à une certaine déontologie. Entre autres points clés, un *coach* doit impérativement respecter la confidentialité des échanges avec ses clients et astreindre sa propre pratique à la supervision d'un *coach* tiers – à l'instar des psychologues... *«Ces processus offrent une garantie de sérieux»*, estime le *coach* Jacques-Antoine Malarewicz. Pour autant, lui-même n'est pas accrédité : *coach* depuis 1987 et médecin psychiatre, il ne ressent pas le besoin de s'engager dans un processus long et coûteux, alors que sa réputation parle pour lui.

«Beaucoup d'entreprises ont pris l'habitude de travailler avec les mêmes personnes sans se soucier de savoir si elles ont été accréditées depuis», explique-t-il. En outre, le *coaching* reste une activité difficile à définir, qui repose en grande partie sur la personnalité du praticien et sur son aisance relationnelle. *«Ce qui compte, tranche la coach Nathalie Ducrot, c'est de prendre des renseignements avant de se confier à n'importe qui.»*

Ne pas hésiter à rencontrer plusieurs personnes, à en savoir plus sur leurs méthodes et leur formation... En définitive, le choix d'un *coach* plutôt que d'un autre reste une affaire d'empathie. ● F.T.

Les dérives de l'intelligence collective

Les décisions prises en groupe souffrent souvent de nombreuses erreurs d'appréciation. Comment expliquer cette faiblesse du jugement collectif alors même que celui-ci est instauré pour pallier les déficiences individuelles ?

L'intelligence collective produit régulièrement des décisions complètement erronées ou stupides, par exemple l'autorisation en 1986 de lancer la navette Challenger, alors que les décideurs savent qu'elle souffre d'un grave défaut et que certains d'entre eux sont convaincus qu'elle va s'écraser. Pourtant ces décisions ont fait préalablement l'objet de nombreuses délibérations entre individus haut placés, dont le rang en phase avec les capacités intellectuelles. Elles sont prises dans le cadre d'organisations structurées et ont été alimentées par une grande quantité d'informations. Or, ces trois éléments – les délibérations, l'organisation et l'information – sont susceptibles d'être affectés par de puissants dysfonctionnements,

qui vont égarer collectivement des acteurs individuellement rationnels.

Les effets pervers de la délibération

Au travail, les acteurs passent leur temps à délibérer sous de multiples formes : réunions, groupes de travail, comités de direction, séminaires, conférences téléphoniques et vidéo, *chats* professionnels, échanges informels, déjeuners de travail, etc. Mais les effets pervers sont tels que le destin naturel de ces délibérations est de dysfonctionner.

Le premier effet pervers vient de la pression hiérarchique, qui bloque la parole. Ce mécanisme est bien connu, mais il faut souligner ici à quel point il peut être puissant. Considérons des cas circonscrits où il est facile de le mettre en évidence. Korean Air a connu de nombreux crashes dans les années 1990 parce que le copilote, qui avait vu que le commandant de bord se trompait, n'a pas osé le lui dire. Il est arrivé plus d'une fois que des infirmières voient un chirurgien autoritaire et fermé commettre une grossière erreur (oublier une compresse dans le corps du patient par exemple) sans rien dire. Si cet effet se manifeste dans des situations aussi

extrêmes, on imagine aisément son étendue dans des situations plus ordinaires en entreprise.

Le deuxième effet pervers est l'effet du nombre. Les organisations sont de plus en plus grandes et de plus en plus éclatées. La conséquence est l'augmentation considérable du nombre de participants dans les instances de délibération. Le temps d'intervention de chacun est réduit à la portion congrue, quand il n'est pas supprimé. De plus, le nombre empêche la prise de parole. Paradoxalement, plus il y a de monde dans une réunion, moins il y a de chances qu'une erreur soit détectée et corrigée.

À ce titre citons aussi l'effet de la majorité. On croit qu'une majorité qui se trompe corrigera son erreur en délibérant avec une minorité qui pense juste. Les expérimentations ont démontré l'inverse ⁽¹⁾. La discussion va conforter la majorité dans sa méprise et entraîner la minorité à douter de la justesse de sa position. Plusieurs mécanismes sont ici à l'œuvre : les individus n'écoutent que les arguments qui confirment ce qu'ils pensent, la majorité bénéficie de la pression du nombre (d'où il ressort que les arguments en faveur de l'erreur sont mécanique-

■ CHRISTIAN MOREL ■

Docteur en science politique, il a longtemps été cadre dirigeant dans de grandes entreprises. Spécialiste de la négociation, de la décision et de la communication, il a publié chez Gallimard *Les Décisions absurdes*, 2 vol., *Sociologie des erreurs radicales et persistantes* (2002) et *Comment les éviter* (2012).



Marc Bertrand/Challenges/Rea

Réunion de transmission au service des urgences de l'hôpital Bichat (Paris).

ment plus fréquents) et les participants cherchent la reconnaissance des autres en ralliant la majorité ou en y restant. Quand onze hommes en colère se rallient à l'idée juste d'un seul, c'est du cinéma. Dans la réalité, celui qui avait raison va finalement se dire qu'il s'est trompé et se mettre à tort en colère, imitant les onze autres. Les processus de fort débat contradictoire, qui permettent de corriger l'effet de majorité, sont trop rares.

Un quatrième effet pervers est celui du groupe amical. Les participants privilégient la bonne entente entre eux plutôt que de traiter les sujets qui « fâchent » et protègent le groupe des éléments extérieurs (informations, contradicteurs) qui pourraient le perturber. Selon le sociologue américain Irving Janis ⁽²⁾, l'expédition visant à envahir Cuba par la baie des Cochons en 1961 s'est décidée au sein d'un

comité présidé par John F. Kennedy qui avait trop bien fonctionné du point de vue des relations humaines. Chacun avait tu les arguments susceptibles de mécontenter ses collègues.

Enfin, les délibérations peuvent être perverties par les erreurs de la communication silencieuse. Les délibérations ne se déroulent jamais de façon totalement explicite. A imagine silencieusement ce que pense B et B considère de son côté que A comprend ce qu'il pense. En conséquence, A et B communiquent en partie de façon implicite, source de gain de temps, mais aussi d'innombrables malentendus. Des politologues ont constaté que dans un parti politique suisse, beaucoup de décisions avaient été prises par consensus apparent : les participants ne s'étaient pas tous exprimés lors de la conclusion. En réinterrogeant les acteurs après coup, force a été de

constater que la moitié de ces décisions étaient en fait minoritaires.

Les errements de l'organisation

Une organisation comprend trois éléments essentiels : la division du travail, des règles et des sanctions en cas de transgression. Or, ces trois éléments, parce qu'ils deviennent excessifs, dégradent l'intelligence collective.

Rien ne serait possible sans la division du travail. Mais elle est aujourd'hui poussée à l'extrême par une fragmentation des organisations : de multiples sous-traitances sont créées, des fonctions sont isolées ou extériorisées, des opérations séparées, des structures édifiées pour chaque nouveau problème, de nouveaux acteurs introduits, etc. Une multitude d'interstices sont ainsi créés. Or, les interstices sont des lieux où l'intelligence collective dérive, ►

21 avril 2010. Bateaux-pompes luttant contre l'incendie provoqué par l'explosion de la plate-forme pétrolière *Deepwater Horizon*, louée par la société pétrolière anglaise BP dans le golfe du Mexique. Cette catastrophe engendra une gigantesque marée noire sur les côtes de Louisiane.



US Coast Guard/The New York Times/Redux/Rea

► parce que les cultures sont différentes, les intérêts divergent, la communication se passe mal, les interfaces ne sont pas structurées. Des processus robustes pour gérer les interstices sont rares ou insuffisants. L'actualité abonde d'exemples : les déboires des interstices SNCF-RFF (échec de la synergie), Boeing/sous-traitants (les difficultés du Dreamliner), Airbus/sous-traitants (les retards de l'A380), BP/Transocean/Halliburton (explosion de Deepwater Horizon).

Un autre dérèglement possible des organisations vient de l'inflation des règles. On pourrait multiplier les cas et leur cortège d'absurdités. Un exemple parmi des milliers : aujourd'hui, la réglementation concernant l'utilisation des œufs frais dans les maisons de retraite est si contraignante qu'elle dissuade les responsables d'organiser des soirées crêpes. Cette inflation est illustrée *a contrario* par des compagnies aériennes qui ont décidé de

supprimer toutes les règles qu'elles avaient ajoutées aux « modes d'emploi » des constructeurs d'avion car celles-ci finissaient, du fait de leur nombre et de leurs contradictions, par être contre-productives. Le développement effréné des règles provient de l'illusion que la réalité peut être totalement maîtrisée *a priori* et de la volonté de se décharger de sa responsabilité, en permettant de mettre en cause ceux qui ont à les appliquer. Cette situation est la source d'une détérioration de l'intelligence collective : trop nombreuses pour être toutes connues, les règles sont souvent contradictoires et empêchent les individus de s'adapter à la réalité rebelle. De plus, comme les écarts nécessaires aux règles sont dissimulés, la réalité devient opaque.

Enfin, la culture de la punition, troisième pendant de l'organisation, inhibe l'intelligence collective (3). La punition appauvrit la connaissance, parce qu'elle dissuade les acteurs de

témoigner lorsque des erreurs, incidents et accidents se produisent. C'est ainsi que des entreprises ont interdit que soient rédigées des analyses approfondies d'accidents du travail pour éviter qu'elles ne servent au juge à sanctionner les individus cités. Une enquête a eu pour objet de rechercher les facteurs de non-remontée des incidents chez les contrôleurs aériens (4). La cause donnée à la quasi-unanimité est la crainte de la punition, loin devant les autres. La punition appauvrit également l'interprétation du fait de l'identification du coupable qui conduit à s'arrêter à une seule cause, alors que les dysfonctionnements sont toujours systémiques. Ainsi, la punition limite la connaissance de la réalité complexe et empêche les retours d'expérience permettant de ne pas reproduire les erreurs. Cela est si vrai que dans les secteurs où des vies humaines sont en jeu – l'aéronautique, y compris militaire, le nucléaire civil et militaire, la

médecine hospitalière –, les instances responsables ont décrété non-punissables les erreurs non intentionnelles. La connaissance de l'erreur y est plus importante que la sanction, qui a pour effet de rendre muets.

Les dysfonctionnements de l'information

Le personnel des entreprises ne manque pas d'informations. Ce serait plutôt l'inverse. Des flots d'indicateurs, statistiques, tableaux, communications, rapports, diapositives Powerpoint, courriels, signaux et symboles envahissent la vie quotidienne des salariés. Mais cette information, apparemment riche, est pauvre car elle souffre d'un manque de relief et d'épaisseur.

Le manque de relief provient de ce que toutes les informations sont au même niveau d'intensité. Rien ne ressort. Lors de visites d'usines, j'ai toujours regardé avec perplexité dans les différents ateliers les panneaux d'affichage destinés aux opérateurs. Couverts de graphiques et de données sur le fonctionnement de chaque équipe, transmettent-ils l'essentiel ? Une dimension fondamentale du management japonais, appelé parfois management visuel, est la volonté de donner du relief à l'information. C'est en rendant visibles les stocks grâce à des étiquettes de couleur (« *kanban* » en japonais) que ceux-ci ont pu être drastiquement réduits.

Le manque de densité est la conséquence d'une information essentiellement constituée de chiffres et de descriptions superficielles. Le *reporting* en est l'illustration. Les acteurs reçoivent des quantités de rapports, dans lesquels ils se noient, et sont eux-mêmes constamment sollicités pour en produire, selon des schémas bureaucratiques contraignants. Beaucoup sont uniquement composés de nombreuses diapositives Powerpoint illisibles, traduction symbolique du manque d'épaisseur. La fièvre du *reporting* cache une lacune majeure : l'absence

de retours d'expériences sur des événements indésirables. Le débriefing qualitatif, s'il est adopté dans certains métiers comme l'aéronautique, n'est pas une obligation ardente dans la plupart des entreprises. Si un rapport est réalisé sur un incident, il laissera de côté la plupart du temps les facteurs humains qui pourtant sont essentiels pour comprendre ce qui s'est passé.

Retrouver l'intelligence collective

Pour retrouver l'intelligence collective, il faut donc se battre contre les effets pervers et les dysfonctionnements qui affectent les interactions, les organisations et l'information. Cela suppose deux principes fondamentaux que je propose d'appeler principes de résilience.

Abandonner la volonté de tout prévoir et y substituer la gestion de l'indétermination. L'inflation des règles, les réorganisations incessantes, la culture de la punition et celle du *reporting* bureaucratique sont fondées sur l'idée que l'univers naturel et humain est prévisible et linéaire, qu'on peut l'encadrer par des règles et des indicateurs et que tout écart est donc une faute. Or, les situations sont beaucoup plus incertaines, imprévisibles et dotées de variété qu'on ne le pense. C'est le « *brouillard de la guerre* » de Clausewitz. Il faut donc des mécanismes de résilience pour gérer cette indétermination : des processus d'interaction qui aillent au fond des choses comme le débat contradictoire et la collégialité ; la non-punition pour mieux connaître, des retours d'expérience qui ne soient pas des rapports bureaucratiques ; la règle vue comme une ressource et non comme une fin en soi.

Intégrer les processus humains en amont des outils. Les outils de management ne sont rien si les processus humains ne sont pas pris en compte en amont. Les hôpitaux sont remplis d'outils : référentiels, questionnaires de certifications, *check-lists*, revues de morbi-mortalité (RMM), consultations

de préanesthésie, etc. Mais si la *check-list* de bloc opératoire est conduite de façon non collégiale, si les infirmières n'osent pas témoigner sincèrement dans les RMM par crainte de la punition, si les agents se noient dans les référentiels, à quoi bon ces outils ? Ceux-ci doivent donc s'inscrire dans une culture des processus axés sur une vraie résilience, tels que le débat contradictoire, la collégialité, la non-punition, la règle comme ressource et non comme but, etc.

Gérer l'incertitude et promouvoir les processus collégiaux ne s'opposent pas à la capacité de trancher, bien au contraire. Utilisons le cas circonscrit du cockpit pour illustrer cela. La quantité de carburant à emporter est un point crucial. Dans la discussion entre le commandant de bord et le copilote, les compagnies aériennes ont établi le principe de la collégialité et du contradictoire (5). Le chef doit mettre le copilote à l'aise pour s'exprimer sur ce point et lui demander la quantité souhaitée, avant que lui-même ne donne son avis. Mais au final, c'est le commandant de bord qui tranche sur la quantité à embarquer et qui est responsable des conséquences économiques et techniques.

Intégrer l'indétermination et développer une culture centrée sur les processus humains supposent une remise en cause profonde des organisations traditionnelles. Elles doivent devenir plus résilientes et moins programmatrices. ●

(1) Daniel Isenberg, « Group polarization. A critical review and meta-analysis », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. L, n° 6, 1986.

(2) Irving Janis, *Groupthink. Psychological studies of policy decisions and fiascoes*, Houghton Mifflin, 1982.

(3) Christian Morel, « Connaître ou punir ? Traiter les erreurs dans les organisations », *Le Débat*, n° 157, novembre-décembre 2009.

(4) OACI (Organisation de l'Aviation civile internationale), « European Region Safety Seminar/Workshop », Bakou, 5-7 avril 2006.

(5) En aéronautique civile, on traduit ces principes par les expressions « gradient d'autorité réduit » et « cockpit synergique ».



RG&Rea

S'isoler pour collaborer

■ PHILIPPE ZAWIEJA ■

Psychosociologue, chercheur associé au Centre de recherche sur les risques et les crises de Mines-ParisTech, il a codirigé, avec Franck Guarnieri, le *Dictionnaire des risques psychosociaux* (Seuil, 2014) et *Épuisement professionnel. approches pluridisciplinaires et innovantes* (Armand Colin, 2013).

Le travail en entreprise se résume trop souvent soit à la collaboration soit au labeur effectué en commun. Or, pour en tirer tout le bénéfice, il faut aussi laisser de la place au travail personnel.

Notre société se caractérise par la concurrence à laquelle se livrent les différentes sphères de notre activité pour une denrée rare : le temps. Ce mouvement, si l'on suit le raisonnement qu'a proposé Hartmut Rosa (1), résulterait en réalité d'une triple accélération : de la technique, des changements sociaux et des rythmes de vie. En contexte professionnel, l'accélération perçue au quotidien ressort à mon sens majoritairement de cette dernière catégorie. Il s'agit pour les acteurs d'accroître le nombre de leurs actions ou expériences par unité de temps, *via* trois types de stratégies : en cherchant à augmenter leur vitesse d'action (*fast-food*, *microsieste*...), en s'efforçant de synchroniser les séquences d'action pour éviter les temps morts, et en accroissant le nombre d'activités simultanées (*multitasking*).

S'il veut survivre à cette lame de fond, l'individu est contraint à de petites résistances personnelles (par exemple, refuser une promotion pour préserver sa vie privée), mais il est généralement impossible aux hamsters que nous sommes de décélérer sans tomber de la roue, c'est-à-dire sans être éjectés du système. À moins que des solutions collectives ne se mettent en place...

H. Rosa travaille actuellement sur une société où le progrès technique n'amènerait pas la pénurie de temps. Au contraire, des solutions de décélération plus locales et pragmatiques, conçues et adaptées par chaque employeur, constitueraient une piste de moyen terme incontestablement moins utopique. Dans cette perspective, il s'agirait d'articuler la réflexion simultanément sur l'espace et temps de travail.

L'accélération se traduit, entre autres, par une perméabilité croissante des sphères privée et professionnelle, souvent au détriment de la vie privée, que le travail peut assez naturellement envahir. En temps de rationalisation des moyens, la réactivité y gagne – plus que les finances de l'employeur, puisque les cadres sont généralement payés au forfait jour. La contrainte

est souvent si parfaitement intériorisée qu'elle n'a même plus besoin d'être formulée : « *Il faut bien achever ce que l'on n'a pas eu le temps de faire en journée.* » Curieusement toutefois, les cadres ne plébiscitent pas une stricte séparation des sphères : ils cherchent au contraire à contrôler les instants consacrés au travail et ceux dédiés à leur vie privée, en organisant de leur plein gré le passage d'une sphère à l'autre. La nomadisation des technologies de l'information est, comme cela a déjà été dit mille fois, pour beaucoup dans ce phénomène.

Si le salarié peut spontanément renâcler devant l'immixtion du travail dans sa sphère personnelle, il doit réciproquement veiller à ne pas surexposer sa

dans l'overdose de communication et affectent sa concentration, directement et par la fatigue qu'ils occasionnent. En matière de santé psychologique, chacun finit par intérioriser le contrôle et la surveillance, réels ou fantasmés, exercés par l'autre, évocateurs du panoptisme foucaldien (2). Pour se protéger, le travailleur développe alors diverses stratégies du quotidien : dresser des murs symboliques de classeurs ou de dossiers, sortir ses écouteurs et écouter de la musique, etc., dont la seule finalité est de reconstituer une bulle protectrice autour de lui, révélatrice d'un sentiment d'agression...

Mais cette « montée de murs » est aussi et surtout le symptôme d'un autre phénomène : tout travailleur

Dans les *open spaces*, la productivité et la créativité s'effondrent, s'accommodant assez mal des niveaux sonores et de l'agitation inhérents à la promiscuité.

vie personnelle, et notamment à ne pas l'imposer à son entourage professionnel : c'est dans une juste distance que doit se vivre le collectif de travail et que doit désormais se concevoir l'organisation du travail.

Faire du beau travail

Or, cette juste distance, ce besoin d'intimité sont remis en cause par la collectivisation croissante des espaces de travail. Censés fluidifier la circulation de l'information, favoriser le travail collaboratif, abaisser les coûts immobiliers et faciliter le contrôle des salariés, l'*open space* et ses variantes (plateau ouvert, bureau semi-cloisonné, simple bureau partagé, voire *desk sharing*) pourraient *in fine* s'avérer de mauvais calculs... La productivité et la créativité s'y effondrent, s'accommodant assez mal des niveaux sonores et de l'agitation inhérents à la promiscuité, qui plongent le salarié

éprouve régulièrement le besoin de s'isoler – non pour gérer une affaire privée, mais pour accomplir sa tâche. Au besoin de collaboration qui sous-tend, en l'exagérant, la philosophie de l'espace paysager fait écho un besoin, lui mésestimé, que je qualifierais de « *sollaboration* ». Comme l'indique son étymologie latine (*solus*, « seul »), il s'agit d'un besoin de s'extraire temporairement du monde, d'une aspiration au calme, à la tranquillité, à la sérénité, à la prise de recul, à l'introspection et à la réflexion, ou plus simplement d'échapper aux multiples pressions pour accomplir la partie concrète de sa tâche et, dans le meilleur des cas, prendre le temps de faire du « beau travail ».

Ainsi présentée, la *sollaboration* a sans doute quelque parenté conceptuelle avec la philosophie de la lenteur (3), le *slow management* (4), les notions de *flow* chez Mihály Csikszentmihályi (5) ▶

Le retour au téléphone d'antan

Marc, cadre au siège d'une grande banque à La Défense, a décidé de couper son téléphone portable en arrivant au travail : ses proches ont été avertis et priés de n'appeler sur le poste fixe qu'en cas d'urgence.

« Je passe parfois pour un réac, s'amuse Marc, car je suis revenu à un usage du téléphone proche de celui qu'on pratiquait avant l'apparition du mobile ! Bizarrement, les gens m'appellent moins en journée, et je crois que le message subliminal que j'ai réussi à faire passer, c'est que chaque appel peu important, même s'il me fait plaisir, me fait perdre du temps ou me déconcentre ! Les gens s'y sont faits, plus ou moins... Mais moi, je ressens vraiment la différence – la sensation d'avancer, de faire mieux, même s'il reste cent facteurs de dispersion et d'éparpillement qui, eux, ne dépendent pas de moi !

Mon prochain combat, c'est de limiter le nombre de messages provenant d'interlocuteurs que je n'avais pas anticipés : les offres promotionnelles reçues par SMS ou MMS, et... l'école de mes enfants, qui m'appelle vraiment au moindre petit souci ! Ma femme et moi estimons que dans 95% des cas, il n'y a rien qui ne puisse attendre le soir... » ● P.Z.



Fotolia

► ou de résonance chez H. Rosa (6). Loin, pourtant, de toute ambition « anticapitaliste », la sollaration vise à réconcilier le beau travail et la performance, dût-elle aller à l'encontre des mythes du « tout communication » et de l'ouverture à 360 degrés. Je la conçois comme l'une des deux modalités du travail (avec la coopération), et comme un impératif, en ce sens qu'il incombe à l'employeur, lorsque son activité s'y prête, de mettre en place les conditions matérielles et organisationnelles propices à la sollaration. En ce sens, l'on pourrait presque parler, du point de vue du travailleur, d'un droit à la sollaration et d'un devoir de collaboration.

Aménager les lieux de travail

L'on perçoit aisément que la sollaration a quelques répercussions sur l'organisation du travail. D'une part, elle invite nécessairement à revisiter la question du temps de travail, ou plutôt du temps de présence physique dans l'entreprise. Ici, les outils de communication nomades sont un facteur de souplesse, même si l'on a déjà maintes fois souligné combien travailler hors les murs peut s'avérer aliénant, au

point de constituer un remède finalement pire que le mal.

Plus intéressante me semble la piste de l'aménagement des lieux de travail. À défaut de pouvoir octroyer à chacun un bureau individuel, l'employeur peut essayer de scinder le plateau grâce à des parois végétales, pour créer un espace véritablement paysager, ou aménager une salle de pause confortable et à l'écart, pour que les plages de convivialité des uns n'empiètent pas sur les moments de travail des autres... À l'inverse, si l'environnement de travail est exclusivement occupé par des espaces de travail collaboratifs, il n'est pas sage de proposer que des salles ou des bureaux soient mis à la disposition de qui voudrait s'isoler – des espaces sollaratifs en somme ! Le paradoxe est alors qu'il s'agit de recréer des bureaux individuels là où ils ont été supprimés il y a quelques années...

Incidemment, le besoin de sollaration doit amener à revisiter la politique de l'entreprise en matière de civilité. Nul doute en effet que le bureau collectif restera longtemps encore la règle. Ses nuisances sont bien connues : la conversation trop bruyante, la réu-

nion improvisée, même de nature professionnelle, tenues à proximité d'un collègue non concerné forment les archétypes des entorses infligées au besoin d'intimité et de concentration, favorisées par les technologies nomades de l'information, qui invitent par exemple la sphère privée au bureau. Une charte du bon usage des appels téléphoniques peut également être coconstruite, prévoyant un espace isolé pour les appels personnels et précisant quelques mesures simples du « vivre ensemble » : passer en mode vibreur et bannir les sonneries tonitruantes, parler bas, proscrire les conversations en mains libres sur haut-parleur, etc.

Ces quelques ébauches de solution sans grande prétention scientifique proposent d'affirmer un droit à la sollaration, complémentaire de la coopération et qui sous-tend de nombreux axes de réforme du travail. Côte pile, la sollaration : à elle la prise de recul, la réflexion stratégique et tactique initiale, la créativité individuelle, la veille et la lenteur du travail bien fait ; côté face, la coopération : à elle la mise en débat du travail, la réflexivité, la créativité collective, la tactique opérationnelle ou la prise de décision. À mon sens, le soubassement ne peut en être qu'un pacte moral fort, presque lockéen, garantissant simultanément la performance organisationnelle et l'épanouissement personnel par la reconnaissance mutuelle (au sens que lui donne Axel Honneth (7) entre employeur, employé et pairs. ●

(1) Hartmut Rosa, *Accélération – Une critique sociale du temps*, La Découverte, coll. Théorie critique, 2010.

(2) Michel Foucault, *Surveiller et punir – Naissance de la prison*, Gallimard, 1975.

(3) Carl Honoré, *Éloge de la lenteur*, Marabout, 2004.

(4) Loïck Roche, Dominique Steiler, John Sadowsky, *Le Slow Management – Éloge du bien-être au travail*, Presses universitaires de Grenoble, 2010.

(5) Mihály Csikszentmihályi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Harper Perennial, 1996.

(6) Hartmut Rosa, « Résonance ». In : Philippe Zawieja et Franck Guarnieri, coord., *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Le Seuil, 2014.

(7) Axel Honneth, *La Lutte pour la reconnaissance*, éditions du Cerf, 2000.

COMPRENDRE LE CAPITALISME ET LA GLOBALISATION

NOUVEAUTÉ



ISBN: 978-2-36106-208-8
224 pages - 12,70€

En librairie, et sur commande à :

editions.scienceshumaines.com

ou par téléphone au **03 86 72 07 00** - Livraison sous 72 h en France métropolitaine



Quand les salariés se mettent dans le rouge

La surcharge est souvent le corollaire de l'organisation actuelle des entreprises. À tel point qu'elle semble à elle seule justifier l'existence de tel ou tel poste. Ce qui n'est pas sans conséquence sur le droit du travail !

Les journées de travail de Charles, responsable de projet informatique dans une entreprise de taille moyenne, sont très tendues. Il est personnellement en charge des clients «grands comptes» de son secteur, qu'il doit suivre au plus près pour les fidéliser, ce qui implique de nombreux déplacements toutes les semaines. Charles est également «en production» de ces projets car il est réellement le seul dans son équipe à maîtriser certaines technologies avancées. Enfin, il est en première ligne pour répondre aux appels et négocier avec le service achats des clients.

Depuis un mois, il doit suppléer à deux postes «vacants» : celui d'un départ en congé maternité et celui d'un collaborateur qui, se sentant en surcharge de travail, a démissionné. À cette occasion, il a découvert de nombreuses failles dans leurs projets et passé plusieurs week-

ends à les remettre en «ordre de développement». Charles détient également depuis quelques années un mandat de représentant du personnel et doit, à ce titre, se rendre régulièrement aux réunions du CHSCT. Il a tendance à se féliciter en ce moment de ne pas avoir accepté d'en devenir le secrétaire...

N'ayant pas pu prendre de vacances depuis un an et demi, en raison des dates fixes imposées à la livraison de ses projets – et son entreprise ne concevant pas de payer des pénalités de retard –, Charles commence à ressentir quelques signes de fatigue et de tension : depuis plusieurs semaines, il a du mal à se concentrer et doit faire de multiples efforts pour se recentrer sur son travail. Quelques migraines très fortes viennent l'assaillir régulièrement et il souffre maintenant de troubles du sommeil : endormissements tardifs et réveils très matinaux.

Les risques psychosociaux convergent souvent – avec une hiérarchisation bien sûr différente selon les entreprises – sur les thèmes suivants : visibilité faible de la stratégie de l'entreprise, contour des missions peu clair, organisation du

travail peu efficiente, modes de reconnaissance insuffisants, faible soutien managérial, carence de la lisibilité des parcours professionnels.

Parmi ces facteurs de tensions humaines communément évoqués, la «charge» de travail et la surcharge reviennent spécifiquement au cœur des débats depuis quelques années maintenant.

Requalification de l'accident de travail

La surcharge de travail n'est pas la spécificité de salariés isolés, elle est souvent invoquée lors des modifications d'organisation, notamment à l'occasion de réorganisations, restructurations ou plans sociaux... Mais également lorsqu'un fonds d'investissement rachète une entreprise : il pose alors un regard très aigu sur l'organisation la plus efficiente à mettre en place.

Lors de ces opérations, les collaborateurs ont le sentiment de voir leur charge de travail évoluer très souvent à la hausse ! La surcharge de travail constitue alors potentiellement un risque humain qui menace la réalisa- ▶

■ BÉNÉDICTE HAUBOLD ■

Fondatrice et directrice du cabinet d'expertise en prévention des risques psychosociaux Artélie conseil.

► tion même du projet d'entreprise! On constatera, par exemple, que le nombre d'arrêts maladie «perlés» va en s'accroissant, que les visites spontanées au DRH, au médecin du travail tendent à se multiplier. Certains se désengagent de leur travail afin de se protéger, c'est ce que l'on appelle le présentisme: être présent physiquement, mais absent pour continuer à mener ses projets de manière efficace. Et, de plus en plus, un phénomène nouveau apparaît: la volonté de requalification en «accident du travail» du *burnout* constaté.

Nouvelles conditions de travail

La charge de travail est donc une caractéristique essentielle des «conditions de travail». Si essentielle que la jurisprudence en droit social y a porté, indirectement, une certaine attention.

Par deux arrêts récents (2012) et retentissants, les arrêts Fnac et Phone House, la chambre sociale de la Cour de cassation a validé le fait que la future organisation n'avait pas été suffisamment pensée, réfléchie en amont – et qu'il n'était donc pas possible d'évaluer si, d'une part, la charge globale de travail pourrait être supportée par la nouvelle organisation et, d'autre part, si chaque collaborateur serait en capacité de faire face à sa nouvelle charge de travail. Les deux réorganisations ont été suspendues pour ce motif! Du fait de ces évolutions, dès qu'un dirigeant est prévenu – et il doit être prouvé qu'il l'a été – de l'existence d'une situation de malaise, il est tenu d'y apporter des solutions. Cette obligation de résultat face aux risques humains, s'applique à toute situation de travail dans des conditions «classiques», mais également lors de changements dans l'organisation.

Dans ce dernier cas, chaque entreprise se doit de prêter une attention toute particulière à l'évolution des charges de travail. Cette attention passe nécessairement par une évaluation «objective» des charges de travail, une répartition équilibrée au sein des services, une bonne adéquation entre charges et

capacités individuelles, une mise au point sur «qui» donne du travail et «qui» le régule. Pour ce faire, on regardera plus précisément trois éléments:

- les contenus de poste de chaque collaborateur sur le plan «théorique» (quelle est ma fiche de poste? Quels sont les contours de ma mission?);

- les contenus de poste sur le plan «pratique»: une analyse fine, dans la réalité du quotidien, des différentes tâches que chacun est amené à effectuer, et ce sur plusieurs jours. On découvrira bien sûr un écart entre les attendus «théoriques» et la réalité telle qu'observée.

- il est tout aussi fondamental de réaliser des entretiens auprès des intéressés pour comprendre à la fois ce qu'ils pensent qu'ils doivent faire et ce qu'ils pensent qu'ils font tous les jours.

À partir de ces analyses croisées, on se posera une autre question tout aussi fondamentale, afin de procéder à des arbitrages/hierarchisations: quels sont les objectifs stratégiques du service? Quelles sont les missions fondamentales? Comment se répartissent-elles concrètement parmi les collaborateurs et comment repenser cette répartition?

Comme le montre l'exemple précédent, il n'est pas toujours aisé d'évaluer la charge de travail, et donc implicitement la «surcharge».

La sous-charge est, elle, peu évoquée dans les débats (hors situation de «mise au placard»), alors que de notre point de vue, elle est aussi, voire davantage, facteur de tension que la surcharge. En effet, nous rencontrons très souvent des personnes «en attente d'affectation», entre deux projets ou bien encore très peu sollicitées pour diverses raisons. La situation est bien souvent très difficile à vivre: ils voient leurs collègues très impliqués dans leur travail, alors qu'ils n'ont ostensiblement rien de bien concret à faire. Ils se sentent désœuvrés, et le regard de l'autre est difficile à soutenir.

La charge de travail, et donc le sentiment de surcharge, est une notion avant tout «subjective»: je me sens

surchargé(e), débordé(e), «je ne sais plus où donner de la tête»... Combien rencontre-t-on de personnes, lors de nos audits terrain, qui ont des horaires plus que raisonnables et qui sont en réelle surchauffe? Ce n'est pas à proprement parler le temps de travail qui est en cause, mais la trop forte densité de concentration nécessaire à l'accomplissement des tâches.

Perception individuelle

La résistance face à la surcharge de travail perçue dépend certes de l'individu, mais également du contrat psychologique implicite qui lie un collaborateur à son organisation ou au métier qu'il exerce. Ainsi il ne viendrait pas à l'esprit d'un avocat de dire à son entourage professionnel que sa surcharge de travail génère une situation de malaise aiguë. N'étant pas salarié, c'est à lui seul de gérer l'aléa, la tension, la charge de travail... et la surcharge inhérente à son métier. S'il n'était pas surchargé, on pourrait penser qu'il «n'est pas bon»!

En effet, il est désormais communément admis par tout le monde, salariés comme entreprises, que chacun aura à négocier constamment dans son travail avec la surcharge.

C'est comme si ce travail intense, excessif parfois, justifiait à lui seul l'existence et la nécessité de tel ou tel poste... La surcharge peut être la preuve même de son utilité, de son importance, voire de son pouvoir! Elle n'est donc pas si négative qu'on pourrait l'envisager d'emblée! Mais quand elle est perçue et vécue de manière négative, voire dramatique, elle constitue un réel risque psychosocial. Lorsqu'un individu, ou un groupe d'individus, a l'impression d'être confronté à un volume non gérable de travail, que la priorité dans l'ordre des missions n'est pas claire, que les donneurs d'ordre sont multiples et que les modes de reconnaissance du travail existent peu, il peut se perdre, voire s'user, après une période plus ou moins longue pendant laquelle il aura cherché à donner le change.

Cette période varie en fonction des ressources psychologiques (on parlera alors de « résistance personnelle » au stress), mais également physiques des individus : car la surcharge de travail réclame une certaine forme de résistance physique, afin de faire face à l'accumulation des heures de travail et à la concentration nécessaire à l'achèvement des tâches.

Alors, que faire lorsque la charge de travail devient une souffrance pour un individu, une surcharge ?

En premier lieu, contrairement à ce que l'on observe bien souvent, il est, de notre point de vue, essentiel d'alerter rapidement les responsables, avant de se retrouver dans une situation réellement intenable et sans issue apparente. Les premières personnes indiquées sont bien sûr le manager direct, puis le DRH.

On constate pourtant que la question est peu soulevée devant le manager. Est-ce tout simplement

perçu comme un signe d'incapacité professionnelle ?

Le deuil de la perfection ?

Ensuite, s'interroge-t-on vraiment sur ce qui nous est réellement demandé dans notre fonction ? Est-ce que tout ce que je fais est réellement essentiel ? Est-ce que la manière dont je le fais vaut le temps que j'y passe et l'investissement que j'y mets ?

Est-ce que je confronte ces points de vue avec mon responsable direct ? Quel regard porte-t-il dessus ? Quelles sont ses suggestions ? Est-ce que je hiérarchise correctement mes missions ? Est-ce que mon/mes responsables sont d'accord avec cette hiérarchisation ? Est-ce que je prends bien soin de revenir vers eux pour demander un arbitrage le cas échéant ?

Toutes ces questions simples – nous le voyons dans notre pratique quotidienne – ne sont quasiment jamais abordées.

Est-ce que je me suis vraiment interrogé(e) sur la finalité de ma mission et sur ce sur quoi je serai jugé(e) et valorisé(e) *in fine* ? Cela suppose d'abandonner certaines tâches – et donc de faire le deuil de l'idée que je me fais de la « perfection » dans mon travail !

En dernier recours, ce qui s'avère rarissime dans la réalité, si je vois que mon responsable direct tient à ce que je fasse absolument tout et avec un niveau élevé de perfection, il s'agira d'envisager très vite, avec l'aide du DRH, de changer et d'évoluer.

Ces questions, qui paraissent simples, sont, dans la réalité, très peu posées. Si l'on y accordait une certaine attention et réflexion, on se rendrait compte que la surcharge de travail n'est pas, comme on le perçoit d'emblée, une question de capacité purement individuelle, mais un sujet de réflexion sur la stratégie d'un service, la manière dont chacun y contribue au mieux. ●

Penser l'action collective :

Outils et Théories

Sous la direction de J.-M. SAUSSOIS

Avec les contributions de : N. Alter, T. Barreto, M. Bauer, R. Beaujolin-Bellet, P. Bernoux, I. Berrebi-Hoffmann, T. Boudès, Y. Bousalham, E. Brousseau, V. Brunel, J.-F. Chanlat, E. Coblence, D. Courpasson, M. Crozier, F. Dany, F. Dubet, H. Dumez, S. Enlart, E. Enriquez, J. Fabbri, O. Favereau, F. Frery, E. Friedberg, E. Godelier, A. Hatchuel, H. Laroche, J.G. March, J.-C. Moisdon, H. Mintzberg, C. Musselin, R. Pérez, M. Rainelli, J.-D. Reynaud, J. Rojot, R. Sainsaulieu, S. Saurugger, J.-M. Saussois, B. Vidaillet, M. Villette, B. Weil, O. Williamson



978-2-36106-017-6 - 448 pages - 25,40 €



En librairie, et sur commande à :
editions.scienceshumaines.com

ou par téléphone au **03 86 72 07 00** Livraison sous 72 h en France métropolitaine

ENTRETIEN AVEC **Yves Clot**



DR

La qualité du travail se négocie

YVES CLOT est titulaire de la chaire de psychologie du travail du Cnam. Il est notamment intervenu chez Renault. Il vient de publier, avec Michel Gollac, *Le travail peut-il devenir supportable ?* (Armand Colin, 2014).

Un exemple concret, expérimenté aux usines Renault, montre que la qualité du travail, dont la définition est loin d'être évidente, peut faire aussi l'objet de négociation dans le cadre du dialogue social.

N'y a-t-il pas un décalage entre le discours des salariés qui ont leur vision du travail et de ses exigences et celui des directions, tournées vers la mesure de la performance ?

Souvent les chercheurs pensent qu'une connaissance appuyée sur l'analyse du travail réel, visant à modifier les tâches et l'organisation du travail, mènera à une prise de conscience de la part de la direction. Or, un grand nombre d'entre elles, même lorsqu'elles trouvent ces recherches intéressantes, lancent des plans d'action qui n'aboutissent pas. Le problème n'est donc pas le manque de connaissances.

Comment êtes-vous intervenu chez Renault pour dépasser cette limite ?

Ne voulant pas jouer le rôle d'arbitre, nous nous sommes efforcés de prendre le problème autrement. Entre la CGT et la direction, il y avait conflit sur les critères définissant la qualité du travail. Tout est parti d'une recherche-action de la CGT dont le constat était que la qualité du travail n'était pas au rendez-vous et qu'il y avait gaspillage. La direction

s'est alors tournée vers nous pour trancher cette question. Nous considérons qu'ils devaient en discuter. L'idée était de ne pas trancher au nom de l'expertise pour les sortir de ce conflit, mais d'enrichir le débat par nos observations et celles des opérateurs eux-mêmes. Plusieurs points de vue devaient être pris en compte, notre hypothèse étant que les indicateurs, des deux côtés, étaient sérieux. Nous avons donc travaillé avec tous les syndicats représentatifs (CFE-CGC, CFDT, CGT et FO). L'objectif était d'expérimenter un nouveau dialogue social, centré sur la qualité du travail, et non plus sur les salaires, la compétitivité ou l'emploi, même s'ils restent bien sûr des sujets importants. Il était notamment nécessaire de faire accepter aux uns et aux autres l'idée que les critères n'étaient pas homogènes, qu'il fallait donc trouver un nouveau compromis, les intervenants du Cnam faisant office de garants. Un dispositif tripartite a été mis en place, qui rassemblait les syndicats et la direction (opérationnelle, financière, etc.). Nous avons ensuite analysé le travail des opérateurs d'une chaîne de montage, en majorité des intérimaires,

en recherchant les conflits de critères entre eux. Comme nous savions qu'ils avaient souvent trouvé d'eux-mêmes des modes opératoires plus efficaces, plus rapides, plus performants et meilleurs pour leur santé que ceux indiqués sur les fiches de poste, notre rôle « clinique » était de chercher les différences entre leurs manières de travailler et de les faire discuter sur ces points en les filmant. Ils en sont ainsi venus, après avoir eux-mêmes confronté leurs points de vue, à élaborer des diagnostics et à trouver des alternatives, bref, à mettre en œuvre leur créativité. Un montage de ces vidéos a ensuite été projeté devant la direction et les syndicats, leur donnant l'opportunité de discuter de ce travail directement et très concrètement. Il était important pour nous de montrer que les intérimaires se souciaient véritablement de leur travail. Ce cadre a permis de reprendre pied dans le travail réel. Pour cela, il était nécessaire que les opérateurs soient les sujets de l'analyse, qu'ils soient présents dans ces discussions, conflictuelles par nature.

Cela a-t-il suffi pour convaincre la direction de changements à apporter ?

Elle a d'abord été très impressionnée par l'intelligence des opérateurs, qui accomplissent bien au-delà des performances prescrites. Leur analyse a fini par peser dans le discours de la direction : mis devant l'approche très concrète et pragmatique des opérateurs, il lui était difficile d'échapper au réel, d'autant plus que les syndicats étaient également là pour exercer leurs responsabilités. Non seulement ils ont vu où se situait le problème, mais en plus ils ont dû s'engager dans le dialogue. Un échange sur le travail réel a donc bien eu lieu.

Comment faire pour pérenniser cette action au-delà de votre intervention ?

C'est en effet un vrai problème : que se passe-t-il une fois que nous avons le dos tourné ? La solution partielle que nous avons trouvée est que l'entreprise organise l'élection, par les opérateurs de deux des leurs qui seront référents par ligne. L'idée est de fabriquer une fonction, *via* un nouveau statut en cours d'élaboration, qui transforme l'organisation du travail.

Que pensez-vous des effets, en termes de participation des salariés à la définition du « bon travail », des réseaux sociaux d'entreprise ?

Je ne crois pas du tout que ces outils donnent accès au réel. Un dialogue un minimum institué me semble nécessaire, tout comme la création

d'institutions alternatives, sollicitant d'autres interlocuteurs autour d'une « coopération conflictuelle ». Sans cela, les informations, virtuelles ou pas, risquent de se perdre. Un verrou institutionnel est indispensable pour le que le réel ne passe pas à la trappe.

La « boîte à idées » ne serait donc pas non plus, selon vous, une bonne solution ?

Même chose. Dans cette nouvelle institution, tout a été validé parce que ça a été discuté, et que l'on a participé à la décision d'application. À partir de là, on peut aller au-delà du poste et traiter de l'organisation du travail dans son ensemble : la ligne, le département, l'usine.

Quelle place pour les syndicats dans cette nouvelle forme de dialogue social ? Quid de leur capacité à canaliser l'expression des salariés ?

Il n'a en effet pas été facile pour eux, et pour la direction de Renault, de voir se déplacer le dialogue social et d'être confrontés à d'autres contraintes. Cela vient bousculer les lignes. D'autant plus qu'auparavant, l'opérateur senior était désigné par la direction. Désormais, les opérateurs référents seront élus par leurs collègues, et ce à tous les niveaux hiérarchiques. Par ailleurs, des discussions portent actuellement sur le statut de ce référent, pour savoir si un syndicaliste peut remplir ce rôle. Cela mènera peut-être à un renouveau du syndicalisme. Eux-mêmes affirment qu'ils ont besoin de retourner vers le travail réel. La coopération conflictuelle serait donc un instrument pour se rapprocher du réel. L'affrontement social ne disparaît pas pour autant, il en sort enrichi.

Vous insistez sur l'importance d'« en finir avec les risques psychosociaux » (1). Pourquoi ?

Nous ne souhaitons simplement pas entrer dans ce sujet par les « risques », mais plutôt par les « ressources » du travail, en visant le développement de l'activité des salariés. Par RPS, j'entends plutôt « ressources psychologiques et sociales ». L'entrée par les ressources permet de développer un vrai engagement, le plaisir du travail bien fait. Il s'agit donc d'un autre moyen de promouvoir la santé, par un professionnalisme délibéré. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR ACHILLE WEINBERG

(1) Yves Clot, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.

Qu'est-ce qu'un travail « bien fait » ?

Laver les vitres n'est pas le genre de travail enthousiasmant. Plutôt une corvée, que l'on a tendance à repousser à plus tard. Pourtant, quand le moment est venu, difficile de faire le travail à moitié. Le nez sur la vitre, s'il reste tout en haut, à gauche, une petite tache qui résiste, il faudra la gratter, même si elle échappe à la vue de tous. Dès lors que vous l'avez vue, il faut l'enlever. Pourquoi ? C'est difficile à expliquer, mais c'est ainsi. Il existe une sorte de « perfectionnisme » qui pousse à mener à bout le mieux possible la tâche entreprise.

Laver les vitres, écrire un article, soigner un malade, construire un site Internet, préparer un cours, faire la cuisine..., dans toutes les activités, il existe des degrés de perfection.

Les spécialistes du travail, psychologues, sociologues, ergonomes, constatent les souffrances psychologiques que génère le fait de devoir « bâcler son travail » ou de « faire du sale boulot » (1).

On peut discerner plusieurs composantes dans le souci du « travail bien fait ».

Il y a tout d'abord de mystérieux perfectionnismes psychologiques et moraux, difficiles à expliquer qui poussent les humains à s'acquitter d'une tâche du mieux qu'ils peuvent. Les préhistoriens ont remarqué depuis longtemps que pour tailler leur biface, les hommes du passé allaient bien souvent au-delà de la stricte nécessité fonctionnelle (avoir un tranchant coupant) pour polir un outil « bien fait », c'est-à-dire symétrique et élégant, quitte à passer plus de temps que nécessaire à les peaufiner. André Leroi-Gourhan parlait « d'esthétique fonctionnelle ».

Ensuite, l'éthique de nombreuses professions, artisanales notamment,

est venue renforcer le souci psychologique du travail bien fait. Enfin, depuis deux décennies, la « qualité du travail » est devenue la norme prégnante dans de nombreuses professions des secteurs agricole, industriel ou tertiaire. Dans l'industrie, les cercles de qualité ont été mis en place dans les années 1980. La qualité de service (le client-roi) s'est imposée dans le secteur public et privé. Perfectionnisme moral, éthique professionnelle et nouveau management privé et public : tout se

et le soin aux personnes âgées dans un département public de gériatrie (2). Dans les deux cas, les mêmes exigences, impossibles à tenir. Pour la serveuse : servir tout le monde en temps voulu tout en étant à l'écoute et disponible pour chaque client. Le client est roi, mais il y a 30 rois en même temps (« *s'il vous plaît, une carafe d'eau* », « *pardon, mon saumon n'est pas assez chaud* »...).

À l'infirmière aussi, il est demandé beaucoup trop : soigner des personnes âgées, ce n'est pas administrer des

médicaments ou des piqûres, il faut faire preuve d'une grande disponibilité auprès de personnes qui se sentent seules. L'infirmière doit elle-même se « mettre des limites ». Savoir se mettre des limites, ce n'est pas si facile. Cela va à l'encontre d'un besoin de perfectionnisme. Certains psychologues préconisent d'apprendre à lutter contre le perfectionnisme à la fois contre-productif et démoralisant (3).

Dans *Le Travail à cœur*, Yves Clot porte le problème à l'échelle des organisations. Il préconise d'« instituer les conflits sur la qualité de l'activité » (4), en d'autres termes de créer des lieux de débats

dans l'organisation, où l'on puisse mettre à plat les exigences de qualité exigées par les salariés eux-mêmes ou par le management et négocier des objectifs pour ne pas se retrouver seul face à des normes de travail idéales, mais impossibles à réaliser. ● A.W.

(1) Alexandra Bidet, *L'Engagement dans le travail*.

Qu'est-ce que le vrai boulot ?, Puf, 2011. Voir aussi Guy Jobert, *Exister au travail. Les hommes du nucléaire*, Éres, 2014.

(2) Marie-Anne Dujarier, *L'Idéal au travail*, Puf, 2012.

(3) Christophe André, *Imparfais, libres et heureux. Pratiques de l'estime de soi*, Odile Jacob, 2009.

(4) Yves Clot, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.



Pâtissier chocolatier fabriquant des œufs de Pâques.

Frédéric Maigrot/Rea

conjugue donc pour pousser à un travail de plus en plus impeccable. La propreté et l'hygiène dans les cuisines, un service au client dans les administrations, et un client « choyé » dans l'automobile. C'est le sans-faute qui est exigé.

Savoir se mettre des limites

Le problème est que « l'idéal au travail » devient quasiment inatteignable.

La sociologue Marie-Anne Dujarier a mené une enquête dans deux secteurs différents, le service dans une chaîne de restauration parisienne



PRIX UNIQUE
39€
l'abonnement



Jusqu'à -77% de remise



15 GRANDS TITRES DE LA PRESSE UN PRIX UNIQUE ET IMBATTABLE!

**NOUVEAU !
ABONNEMENTS
100%
NUMÉRIQUES**

1 abonnement → 39€ 2 abonnements → 78€ 69€ 3 abonnements → 117€ 99€

BULLETIN D'ABONNEMENT ÉTUDIANT

À renvoyer complété et accompagné de votre règlement, sous enveloppe non affranchie à :
Rue des Etudiants - Libre réponse 80402 - 21809 Quetigny Cedex

PAG14

Je suis étudiant(e) ☐ Filière _____

Année d'étude _____

**COCHEZ LE OU LES ABONNEMENTS
QUE VOUS CHOISISSEZ (1 OU 2 OU 3)**

Abonnement magazine

- ☐ Alternatives Economiques | mensuel | 11 nos + l'économie en 30 questions (oct. 2014) + accès illimité à Alternatives Economiques Education
- ☐ Alternatives Internationales | trimestriel | 6 nos + 2 hors-séries + accès aux archives en ligne
- ☐ Bloomberg Businessweek | hebdomadaire | 20 nos
- ☐ Cercle Psy | trimestriel | 8 nos
- ☐ d'architectures | mensuel | 5 nos
- ☐ Courrier international | hebdomadaire | 32 nos
- ☐ L'Histoire | mensuel | 8 nos
- ☐ Le Magazine Littéraire | mensuel | 9 nos
- ☐ Le Monde diplomatique | mensuel | 9 nos
- ☐ Philosophie magazine | mensuel | 10 nos
- ☐ Population & Avenir | bimestriel | 7 nos
- ☐ La Recherche | mensuel | 8 nos
- ☐ Sciences Humaines | mensuel | 11 nos
- ☐ Time | hebdomadaire | 37 nos + 2 hors-séries
- ☐ Vocabulaire | bimensuel | 23 nos + 1 hors-série
- ☐ Anglais ☐ Allemand ☐ Espagnol (cochez l'édition choisie)

Abonnement 100% numérique

- ☐ Alternatives Economiques | 1 an d'abonnement
- ☐ Cercle Psy | 18 mois d'abonnement
- ☐ Courrier international | 1 an d'abonnement
- ☐ Le Monde diplomatique | 1 an d'abonnement
- ☐ Sciences Humaines | 6 mois d'abonnement

TOTAL DE MA COMMANDE (COCHEZ UN DE CES 3 CHOIX) :

☐ 1 abonnement → 39€ ☐ 2 abonnements → 69€ ☐ 3 abonnements → 99€

Nom _____ Prénom _____

Adresse (France métropolitaine seulement) _____

Code Postal _____ Ville _____

E-mail _____

Obligatoire pour les abonnements numériques

Je règle la somme de ☐ 39€ ☐ 69€ ☐ 99€ par :

☐ Chèque à l'ordre de Rue des Etudiants ☐ Carte bancaire

N° _____

Date d'expiration _____

Cryptogramme (Les 3 derniers chiffres au dos de votre carte.) _____

Date et signature obligatoires :

Les informations susvisées que vous nous communiquez sont nécessaires au traitement de votre abonnement. Conformément à la Loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978 modifiée par la loi du 6 août 2004, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification des données vous concernant en adressant un courrier à Rue des Etudiants. Ces données pourront être cédées à des organismes extérieurs, sauf opposition écrite de votre part à l'adresse susmentionnée.

Management, les nouvelles recettes indiennes

« Les salariés d'abord », « l'innovation frugale », de nouvelles méthodes de management venues d'Inde ont en commun de vouloir « *renverser la pyramide sociale* » et reconstruire l'économie par le bas. Mais pourquoi ces méthodes séduisent-elles tant les grandes entreprises ?

Dans les années 1980, les marques japonaises déferlaient sur l'Occident. Yamaha, Honda, Toyota, Sony, Toshiba, JVC perçaient sur les marchés occidentaux de l'électronique publique et de l'automobile. Par quel « miracle » avaient-elles réussi à rivaliser avec l'industrie occidentale ? Des missions furent envoyées dans les entreprises japonaises pour découvrir les secrets de production. C'est ainsi qu'on a découvert le « toyotisme » et ses dérivées : la méthode *kaizen*, le *kanban*, le zéro défaut, les cercles de qualité, le *lean* production... Elles furent ensuite importées dans les entreprises occidentales.

On sait aujourd'hui que ces méthodes de management, bien qu'efficaces, n'étaient pas la panacée. Le *lean* production a commencé à montrer ses limites, autant en matière de performances que de qualité de vie au travail. Quant au zéro défaut, Toyota, premier constructeur automobile mondial, rappelait 2,3 millions de voitures en

juin 2014, pour un problème d'airbag. Deux mois plus tôt, la marque avait déjà rappelé 6 millions de voitures dans le monde à la suite de divers problèmes techniques.

Les salariés d'abord !

Désormais, il faut chercher ailleurs les nouvelles recettes du succès. La Chine fait certes rêver les investisseurs pour son immense marché, mais nul ne songe à importer ses méthodes de production (qui sont celles de l'industrie européenne du siècle passé). C'est plutôt l'Inde qui fait parler d'elle en matière d'innovation managériale. L'Inde aurait inventé un mode de développement original : un développement « par le bas » s'appuyant sur les ressources et trésors de créativité des gens du peuple. C'est en tout cas ce que l'on lit depuis quelque temps dans les magazines économiques. Voilà aussi pourquoi des figures indiennes apparaissent dans les grands forums mondiaux où l'on débat de la façon de concilier la performance et le bien-être de l'humanité.

Il y a quelques années, Muhamad Yunus, surnommé le « banquier des

pauvres », faisait recette. Son action en faveur du microcrédit, destiné à aider les gens du peuple à créer leur propre *business*, lui a valu le prix Nobel en 2006. L'autre grande figure du développement par le bas est Amartya Sen, autre prix Nobel (d'économie). Selon lui, dès lors que l'on aide les pauvres à développer leurs potentiels (ou « capacités »), on leur donne les moyens de se prendre eux-mêmes en charge (« *empowerment* »). Ces derniers temps, de nouveaux noms indiens apparaissent sur le devant de la scène. Qui sont-ils ?

Vineet Nayar, charismatique patron de l'entreprise de technologie HCL et tenant d'un nouveau style de management qui prétend « *renverser la pyramide hiérarchique* ». Il y a encore Navi Radjou, Jaideep Prabhu et Simone Ahuja, les trois auteurs du livre *L'Innovation jugged* (1). Chacun à sa manière illustre la même idée, en matière de développement et de management, la solution vient d'en bas.

V. Nayar le proclame en couverture de son livre à succès : *Les Employés d'abord, les clients ensuite* (2). Un discours qui va à l'inverse d'un discours managérial qui

■ JEAN-FRANÇOIS DORTIER ■

faisait des clients et des actionnaires l'alpha et l'oméga de l'entreprise.

Dans *Les Employés d'abord*, V. Nayar défend son point de vue en s'appuyant sur sa propre histoire, qu'il adore raconter dans les nombreux forums et conférences où il tient aujourd'hui la vedette. Après avoir fait toute sa carrière comme gestionnaire à HCL Technologies, l'une des grosses firmes informatiques indiennes, V. Nayar a été nommé à sa direction en 2005. Il impulse alors une nouvelle philosophie managériale qui met les salariés au cœur du processus d'innovation. En quelques années, le chiffre d'affaires et les bénéfices explosent. En quatre ans, HCL Technologies a triplé son chiffre d'affaires (4 milliards de dollars), multiplié le nombre de clients par cinq.

La leçon est simple et vertueuse : pour réussir il faut « *inverser la pyramide du management* », faire confiance aux salariés et leur donner du pouvoir. Au final, les clients sont satisfaits, les actionnaires aussi, et les employés récompensés !

V. Nayar résume sa démarche en quelques points. D'abord : « *créer le besoin de changement* », en imposant l'idée que si l'on ne change pas « *la maison va prendre feu* ». Il faut ensuite analyser sans concession les forces et faiblesses de l'entreprise. Puis, il faut instaurer une culture de confiance reposant sur la transparence, (« *dire les choses comme elles sont* »). Les employés en contact avec la clientèle (ceux qui sont, selon l'expression de V. Nayar, dans la « zone de valeur ») sont en première ligne : ils sont invités à diffuser tous les problèmes qu'ils ne parviennent pas à résoudre, ou signaler un dysfonctionnement à leurs supérieurs hiérarchiques ou à d'autres services, une transparence des informations est donc de mise. Enfin, il faut inverser la pyramide organisationnelle en décentralisant au maximum la prise de décision pour créer un « *leadership de masse* ».

Limites des modèles

S'il fallait résumer l'esprit du management à l'indienne par une formule,



elle serait : les gens d'en bas sont formidables, ils font preuve d'un trésor d'ingéniosité. Et quand on leur fait vraiment confiance, qu'on leur donne les moyens de décider, de s'exprimer, d'innover, alors les énergies se libèrent. Le microcrédit peut servir à financer les projets de gens sans grands moyens, la logique de l'*empowerment* les aidera à s'en sortir. Grâce au « *juggad* », système D en hindi, issu de l'ingéniosité de la base, les objets de consommation de demain – simples, efficaces, durables – peuvent créer les bases d'un nouveau mode de développement. Moralité : faisons confiance au peuple, aux employés, aux gens d'en bas. Renversons la pyramide et le monde se portera bien mieux.

On a envie d'y croire ! Mais...

Comme naguère le « miracle japonais », les modèles de développement ont aussi leur revers. Et leurs promoteurs zélés leur face sombre.

Ainsi, l'image de M. Yunus, l'inventeur du microcrédit est écornée. Loin d'être à la hauteur des espoirs, le microcrédit connaît même de fâcheuses dérives (dont le surendettement de nombreuses femmes indiennes les ayant conduits au suicide (3)). Le fructueux « *social business* » de M. Yunus a été mis sur la sellette par des associations (4).

Début du déclin : M. Yunus vient d'être accusé et condamné pour fraude fiscale par le gouvernement du Bangladesh.

Mais laissons M. Yunus avec ses déconvenues. En matière de management, les modes se succèdent, des visages disparaissent, bientôt remplacés par d'autres. Dans les forums économiques internationaux, c'est V. Nayar qui a aujourd'hui le vent en poupe. Son appel à mettre les « employés d'abord » ne manque pas d'attrait. Mais que faut-il vraiment en penser ?

On ne peut que saluer l'hommage rendu par un dirigeant à la créativité de ses troupes. Mais la lecture de son livre laisse tout de même dubitatif. V. Nayar affirme qu'il faut créer le besoin de changement en alertant le personnel sur le fait que la maison brûle : autant dire flanquer une grande frousse à tout le monde. C'est peut-être efficace, mais admettons qu'il y a mieux comme stimulant...

Les « *salariés d'abord* » ? Le message semble vouloir dire : « *les salariés avant tout* », mais à y regarder de près, il s'agit plutôt des « salariés en première ligne ». Et les salariés visés par V. Nayar sont principalement ceux en « zone de valeur », au contact direct avec les clients. Et s'ils passent au premier plan, ►



Manpreet Romana/AFP

Mansukh Prajapati devant son innovation juggad: le réfrigérateur sans électricité.

Mais pourquoi réserver son jugement et ne pas accorder du crédit favorable au sympathique credo de V. Nayar ? Pour la simple raison que le vent trop unanimiste ne favorise pas la lucidité. Un manuel de management écrit par un dirigeant qui vante les mérites de son propre système doit toujours être lu avec prudence. Soyons vigilants car rappelons que l'Inde est habituée aux gourous... Le management aussi...

L'innovation frugale

Quittons le siège de la puissante firme HCL, dans le Nord de l'Inde, pour nous rendre bien loin de là, dans un petit village de l'État de Gujarat (à l'ouest du pays) où vit Mansukh Prajapati. Ce modeste potier a fait parler de lui pour avoir inventé un réfrigérateur sans électricité ! Il s'agit d'un petit garde-manger en argile comprenant un réservoir d'eau dans sa partie supérieure. L'eau s'infiltre ensuite dans les parois latérales et tombe dans une chambre inférieure. L'ensemble permet de maintenir des légumes au frais pendant quelques jours. Le terme de réfrigérateur est sans doute exagéré : disons qu'il s'agit d'une réserve de fraîcheur, ce qui n'est pas rien dans une région où la température ambiante avoisine les 40 degrés et où les villages raccordés à l'électricité

► c'est parce que ce sont eux qui doivent conquérir et garder les clients, dont la satisfaction est le but ultime de la mobilisation collective de l'entreprise, quoi qu'en dise le titre accrocheur du livre de V. Nayar.

Les méthodes de management qu'il préconise ne sont pas aussi révolutionnaires que cela, en matière d'innovation. Une série de dispositifs visant à créer une « transparence » à propos des problèmes à résoudre et des solutions à adopter. Le but est d'être réactif et de signaler les problèmes dès qu'ils se présentent et d'instaurer une culture de l'évaluation à double sens : du bas vers le haut et du haut vers le bas. Un système d'intranet donne accès à tous les salariés aux données financières de leur département, et permet à chacun de « *poser directement une question au PDG ou à l'équipe de direction* », d'instaurer un système d'évaluation de la hiérarchie par la méthode du 360° *feed-back**. La plateforme intranet doit également permettre à tout employé de faire part d'un problème à son manager qui doit réagir au plus vite. Si son problème n'est pas résolu dans les délais, le dossier va remonter à l'échelon supérieur, etc.

Cette incitation à la transparence est sans doute un stimulant pour résoudre au mieux les problèmes rencontrés, mais, les humains étant ce qu'ils sont, il n'est pas certain que cela ne crée pas des tensions. La méthode de l'évaluation 360° *feed-back*, par exemple, qui pousse à être présent et performant sur tous les fronts à la fois et auprès de tous ses contacts, a montré le poids écrasant supporté par les cadres.

Amartya Sen.



Hamilton/Rea

sont rares. L'invention de M. Parjapati a rapidement connu un grand succès et est aujourd'hui commercialisée dans tout le pays sous le nom de Mitticool. Le réfrigérateur sans électricité est devenu le symbole d'une forme d'ingéniosité populaire, le « *jugaad* ».

L'Innovation Jugaad, best-seller écrit par Navi Radjou et ses coauteurs, popularise avec beaucoup de zèle cette idée clé : l'innovation du XXI^e siècle ne sera peut-être pas celle des grandes structures technologiques sophistiquées et coûteuses mais le *jugaad* ou l'innovation frugale.

L'innovation frugale est la capacité ingénieuse à « faire plus avec moins », affirme N. Radjou. « *L'innovation frugale est pratiquée aujourd'hui par des milliers d'entrepreneurs dans les économies émergentes, comme l'Inde, la Chine, l'Afrique ou le Brésil, qui sont imprégnées de fortes contraintes et dans lesquelles des "innovateurs de base" conçoivent des solutions abordables et durables dans les secteurs essentiels comme la santé, l'énergie, l'éducation ou l'alimentation.* »

Désormais, de grandes entreprises se sont mises au *juggad* : Renault, Siemens, Procter et Gamble. Elles ont compris que l'innovation ne viendrait pas toujours de lourds investissements dans des produits haut de gamme bourrés d'options technologiques mais de la mise à disposition d'automobiles simples, fiables et peu coûteuses s'adressant à une population de classes



moyennes émergentes des pays du Sud.

Comme exemple d'innovation *juggad*, N. Radjou cite l'entreprise Siemens qui a conçu toute une gamme de produits *smart* (simple, maintenance-friendly, affordable, reliable, timely-to-market) : comme des moniteurs cardiaques dotés de micros bon marché. Carlos Ghosn, le dirigeant de Renault, voit dans le succès de la Logan à 5000 euros et des véhicules Dacia (filiale roumaine de Renault qui construit des voitures bon marché), le symbole de l'innovation frugale. C. Ghosn, qui a préfacé le livre de N. Radjou, serait d'ailleurs l'inventeur de la notion. Essayons de regarder avec un peu plus de lucidité ce qu'il en est vraiment de l'esprit *juggad*.

En lisant le livre de N. Radjou, on découvre vite que le terme « *juggad* » est en fait une nébuleuse conceptuelle qui désigne autant le système D du bricoleur que les produits *low cost* (une voiture bon marché, type Dacia). Le paratonnerre de Benjamin Franklin ou l'iPad de Steve Job seraient aussi *jugaad* ! *Jugaad* encore l'invention du Big Bazar, une chaîne de vente de produits bon marché, sorte de Tati indien. Tout est donc *juggad* – système D, produit *low cost* (même produit à la chaîne), produit *high-tech* (l'iPad) –, dès lors que cela n'entre pas dans les grands projets tech-

nologiques, de l'aviation à l'industrie pharmaceutique qualifiée « d'innovation structurée » !

Le *juggad* à l'indienne ne serait-il donc, derrière l'hymne à l'ingéniosité populaire, qu'une façon de lancer un nouveau slogan, propre à attirer l'attention des dirigeants des grands groupes sur un marché fructueux ; celui de produits bon marché pour les classes moyennes et les pauvres des pays émergents ? C'est ce que l'on pourrait penser en lisant la galerie d'interviews qui émaille le livre *L'Innovation juggad*. Tous sont des dirigeants de grandes entreprises en quête de nouveaux marchés (Renault, Larfage, Siemens) : on est loin des innovateurs schumpétériens qui bricolent dans leur garage les innovations frugales de demain. ●

MOT-CLÉ

360° FEED BACK

Démarche d'évaluation d'un salarié réalisée à partir de renseignements recueillis auprès de plusieurs personnes : manager, collègues, employés, clients, fournisseurs. Plusieurs compétences sont prises en compte (communication, leadership, expertise, efficacité, etc.). Cette évaluation a une visée formative (le but est de faire prendre conscience de ses forces et faiblesse).

(1) Navi Radjou, Jaideep Prabhu et Simone Ahuja, *L'Innovation juggad? Redevenons ingénieurs !*, Diateino, 2013.

(2) Vineet Nayar, *Les Employés d'abord, les clients ensuite*, Diateino, 2011.

(3) Voir Jean-Michel Servet et al., « Avis de tempête dans le monde de la microfinance indienne », *Le Monde*, 15 novembre 2010.

(4) CADTM, « Muhammad Yunus : prix Nobel de l'ambiguïté ou du cynisme ? », 14 mars 2009. <http://cadtm.org/Muhammad-Yunus-Prix-Nobel-de-l>

Le «management par les valeurs» : une nouvelle religion?

Le management par les valeurs s'est développé dans les entreprises en réponse à l'hypertrophie des procédures. Les valeurs peuvent régénérer le travail collectif, mais à condition de respecter certains critères.

Mais où donc la religion va-t-elle se nicher dans l'entreprise? D'après l'étude de l'Observatoire du fait religieux en entreprise de l'IEP-Rennes (publiée en mai 2013), il n'y aurait que 6% des situations touchant au fait religieux dans l'entreprise qui seraient conflictuelles et échapperaient au savoir-faire courant des managers. Cette étude montre aussi que seuls 2% des managers, 12% des cadres RH et 16% des employés interrogés estiment qu'une loi serait «une solution à privilégier». Ce constat rassurant est partagé, plus récemment, par le premier

rapport annuel de l'Observatoire de la laïcité, publié le 15 mai 2014.

La vraie dérive religieuse est ailleurs. Elle réside dans la généralisation parfois mal maîtrisée du management par les valeurs. Comme beaucoup de ses consœurs, cette approche managériale nous vient des États-Unis où se sont développés, à compter des années 1980, le «*value based management*» (VBM), aux origines très financières, et le «*managing by values*» (MBV), aux origines RH (*encadré*).

Cette approche n'est certainement pas à rejeter en bloc. Elle constitue une réponse pertinente à l'hypertrophie du prescrit, c'est-à-dire à l'omniprésence et à la précision des règles de comportements et des procédures héritées du taylorisme et du «*business process engineering*». En cela, elle rend du pouvoir d'agir aux salariés, ce qui est positif. Il s'agit donc de préférer «*l'entreprise gérée par ses vraies valeurs*» plutôt que «*l'entreprise gérée par ses mauvaises règles*», comme le préconisait Jacques Horowitz (*L'Entreprise humaniste*, 2013). Le management par les valeurs prend

acte du fait que dans une économie de la connaissance, très axée sur le service aux clients et caractérisée par l'évolution rapide des technologies et des produits, la versatilité de la demande et la multiplication des aléas, tout ne peut pas être prévu et codifié à l'avance: c'est la créativité, l'initiative et la capacité d'adaptation des salariés de terrain qui fait la différence. En cela, il constitue une quête éperdue pour réinstaurer de la stabilité, celle des valeurs, dans un monde en turbulences.

Mais comme beaucoup d'approches managériales venues d'autres contrées (qualité totale, *lean management*, etc.), l'importation s'accompagne souvent de perversion. Dans bon nombre d'entreprises, le management par les valeurs installe une nouvelle religion d'entreprise, avec ses textes sacrés (chartes), ses dogmes, son clergé, ses grands-messes (Xavier Baron, «*Quand le management recourt à l'imaginaire religieux...*»). Il tend à installer un langage préfabriqué, pire que la langue de bois et son politiquement correct: la langue

■ MARTIN RICHER ■

Spécialiste de la conduite du changement concerté, de la santé au travail, de la maîtrise des fusions et des restructurations socialement responsables, il aide les entreprises à définir et déployer leurs projets de transformation de façon durable, dans le respect de leurs parties prenantes. Il est aussi coordonnateur du pôle «Affaires sociales» de Terra Nova.

de coton. La vacuité des incantations idéologiques est submergée par une novlangue des valeurs, une communication stéréotypée, parole abondante, mais qui n'imprime pas sur le corps social : haut débit mais peu de crédit.

L'un des signes les plus évidents de cette perversion est la dérive de l'évaluation professionnelle, qui s'est d'abord décentrée des résultats vers les comportements, puis vers le « respect des valeurs ». À tel point que dans bon nombre d'entreprises, l'adhésion aux valeurs finit par constituer l'un des critères, à parité avec la performance, pour déterminer les « talents » ou autres « hauts potentiels », à la faveur de conclaves qui ne brillent ni par leur ouverture ni par leur transparence.

En fonction de sa mise en œuvre, le management par les valeurs peut donc donner le meilleur ou le pire. Je propose ici quatre critères pour éviter qu'il ne se transforme en religion d'entreprise.

Se garder de l'irrationnel

Dans le numéro de la revue *Futuribles* consacré aux « Valeurs des Européens », (n° 395, juillet-août 2013), Pierre Bréchon définit les valeurs comme « l'ensemble des orientations profondes d'un individu, ce qu'il croit, ce qui le motive, ce qui guide ses choix et son agir ». C'est donc une notion profondément personnelle. Il est plus difficile de les définir comme entité collective. C'est dans ce grand écart entre individuel et collectif que se glisse l'irrationnel, dont les excès en entreprise ont conduit deux professeurs de management de l'université de Stanford, Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, à sonner l'alarme dans leur livre au titre explicite, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense* (1). Leur constat est simple : « Les décisions des entreprises reposent fréquemment sur l'espoir ou la peur, sur ce que les autres font, sur les idéologies chères aux dirigeants, sur ce qu'ils



De l'art d'afficher ses valeurs : siège social de Deutsche Post DHL, entreprise de transport postal installée à Bonn (Allemagne).

ont déjà fait ou sur ce qu'ils croient avoir été efficace dans le passé – bref, sur autre chose que des faits avérés.» Dans les entreprises dominées par l'affichage de valeurs et la perte de contact avec les faits, s'imposent progressivement les gourous, les derniers qui parlent, les adeptes des engouements passagers, les amateurs de storytelling et autres belles histoires...

Les phénomènes de cour s'y développent, sous l'ombre des valeurs affichées par les dirigeants.

Mais « ceux qui vantent les mérites de l'individualisme forcé commettent une erreur de raisonnement. Ils oublient que l'expérience collective et les systèmes organisationnels influencent très fortement le comportement des individus et des »

► *organisations*», rappellent les deux auteurs.

C'est donc le premier critère : manager par les valeurs doit s'accompagner d'un attachement au réel, aux faits. D'où l'approche proposée par les deux auteurs, sous le terme « *evidence-based management* », que l'on pourrait traduire par « management par les faits ».

Éviter les conflits éthiques

Les valeurs sont parmi nous... Elles existent, même si aucune démarche formalisée par le management n'a cherché à les déterminer ou à les communiquer. Une tâche essentielle consiste donc à les repérer et à identifier les situations de travail dans lesquelles elles posent éventuellement

être à l'origine d'un conflit de valeurs » (rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail remis le 11 avril 2011 à Xavier Bertrand, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, par Jean-Philippe Cotis, directeur général de l'Insee).

L'enquête SIP (Santé et itinéraire professionnel) rendue publique en mars 2011 a montré que 6 % des actifs occupés estiment devoir « *toujours* » ou « *souvent* » faire dans leur travail « *des choses qu'ils désapprouvent* » (vente abusive, réalisation de licenciements...). Cette proportion s'élève à un tiers lorsqu'on y inclut les salariés déclarant avoir « *parfois* » de tels conflits éthiques.

Or, beaucoup d'entreprises en France préfèrent ignorer ces conflits

Au-delà des conflits de valeur, des facteurs comme la honte ou l'impossibilité de faire du travail de qualité amènent les salariés à cacher fréquemment leurs émotions dans 36 % des cas en France, contre seulement 25 % pour la moyenne des 27 pays de l'UE et en particulier 19 % en Italie, 23 % en Espagne, 26 % en Allemagne et 30 % en Grande-Bretagne. Seules la Grèce, Chypre, la Lettonie et la Turquie présentent des taux plus élevés qu'en France.

Le management par les valeurs devrait commencer par affronter ces situations. Elles concernent d'ailleurs également ceux qui sont chargés de la gestion des ressources humaines et les dirigeants. Une étude de la Cegos publiée en juin 2012 nous apprenait que 37 % des DRH reconnaissent qu'il leur arrive d'agir contre leur éthique et leurs valeurs. Une autre étude du même organisme montrait que 44 % des cadres dirigeants déclarent avoir des difficultés à trouver une adéquation entre leurs valeurs personnelles et les obligations liées à leur rôle de patron (« Radioscopie CEGOS 2011 des cadres dirigeants en France », 19 octobre 2011, enquête sur 300 membres de comités de direction ou de Comex, menée en juin 2011).

Construire un terreau commun

Même mâtinées de culture d'entreprise, les valeurs sont d'abord une notion individuelle. Elles nous ramènent à nos croyances, à nos peurs et à nos espoirs, à nos convictions, à notre éthique personnelle. Si l'on veut transformer les valeurs en terreau commun, une simple communication ne suffit pas, même en rappelant que la communication est un processus qui fonctionne dans les deux sens, ce que la vaste majorité des directions de la communication persistent à oublier.

Il n'y a pas de valeur sans discussion, sans controverse sur les valeurs. C'est dans cette confrontation avec les col-



Fotolia

problème. Et l'on constate fréquemment que ces situations ne sont pas rares. Le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (RPS) a retenu de la littérature scientifique six axes pour qualifier les facteurs de RPS. Les conflits de valeurs constituent l'un de ces six axes : « *La souffrance éthique, c'est-à-dire la souffrance ressentie par une personne à qui l'on demande d'agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles. La finalité du travail ou ses conditions d'exécution peuvent*

de valeurs plutôt que de les affronter. En conséquence, la proportion des salariés dont le travail comporte des tâches en forte contradiction avec leurs valeurs personnelles est plus élevée en France (11 %) que pour la moyenne des 27 pays de l'UE (9 %) et en particulier l'Espagne (8 %), l'Allemagne (9 %), la Grande-Bretagne (10 %) et l'Italie (10 %), comme le montrent les résultats de l'enquête de la Fondation de Dublin (« Fifth working conditions survey - Overview report », Eurofound, avril 2012).

lègues que les valeurs de chacun des salariés peuvent trouver un prolongement collectif. Au débouché de cette controverse, les salariés donnent du sens à leur travail en rapport avec la stratégie, l'organisation, les modes de régulation et le management. Les valeurs constituent le ciment de cette cohérence, qui dessine un projet dans lequel les collaborateurs peuvent se reconnaître et chercher à s'inscrire.

Au regard de chacune des valeurs promues dans l'entreprise, il faut travailler ensemble, dirigeants, management, représentants du personnel et salariés, pour déterminer comment elles s'inscrivent dans le quotidien des salariés : quels comportements sont attendus ou au contraire à proscrire ; comment diffuser et transmettre ces valeurs ; comment les rendre palpables par les clients ; comment arbitrer les inévitables conflits entre valeurs ? Ces échanges sont indispensables car ils permettent l'émergence du « nous » qui représente vraiment l'entreprise. Ils permettent aussi de débattre et partager ce qui apporte du bien-être, de la reconnaissance, mais aussi ce qui génère du mal-être, des dysfonctionnements, des insatisfactions...

Dans une approche de RSE (responsabilité sociale des entreprises), l'étape suivante consiste à élargir ces échanges auprès des parties prenantes internes à l'entreprise, puis à son écosystème (entreprise étendue : partenaires, clients, fournisseurs, etc.) et à ses territoires, afin de construire avec les parties prenantes.

Préférer l'incarnation à l'incantation

Les valeurs de « sens », comme le respect, la confiance, l'autonomie, l'utilité sociale, la reconnaissance et la qualité des relations, sont des facteurs essentiels du bien-être des salariés. La qualité de vie au travail résulte de la dialectique, plus ou moins harmonieuse, entre les valeurs affichées par l'entreprise et celles vécues par les salariés.

Mais les valeurs ne se « managent » pas, elles s'incarnent. Que penser de la multiplication des chartes des valeurs dans les entreprises ? Ce qu'en disait Yves Lichtenberger, professeur émérite à l'université Paris-Est-Marne-la-Vallée, vaut bien des discours : « *Manager par les valeurs ? Les valeurs n'existent que par leur recréation constante, leur mise en pratique* » (« Comment apprend-on à manager ? », colloque de l'Observatoire des cadres, 6 décembre 2013).

En effet, les valeurs doivent s'ancrer dans une réalité, dans le quotidien, le vécu et le ressenti des salariés. Elles sont l'âme du management, pas son outil. Elles doivent irriguer les pratiques de management. En particulier, il n'y a pas de management par les valeurs sans exemplarité du management.

Pour cela, la solution est de connecter les valeurs au travail. Il faut commencer par reconnaître la valeur du travail. Il faut ensuite inverser la démarche traditionnelle : plutôt que de pratiquer les flux poussés (projeter les valeurs ressenties par les dirigeants), il faut faire l'effort d'aller chercher et de questionner les valeurs mises en jeu dans les activités et les situations de travail. Comme le résumait le consultant Olivier Vassal, « *ce qui importe et fonde la vraie identité d'une entreprise, ce sont les valeurs vécues plus que celles déclarées, les valeurs partagées davantage que celles promues* » (*Le Changement sans fin*, 2008).

Si vous vous attachez à suivre ces quatre orientations, vous constaterez que manager par les valeurs, c'est recréer les conditions du « travailler ensemble », c'est-à-dire construire une intelligence partagée du travail. ●

(1) Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, *Faits et foutaises dans le management*, Vuibert, 2007.

Quelles valeurs pour l'entreprise ?

La valeur dans l'entreprise peut s'entendre de deux façons. La « création de valeur » ou la « valeur pour l'actionnaire » renvoie à la création de richesse, l'augmentation des bénéfices ou du cours de l'action. Autres choses sont les valeurs éthique, d'égalité et de responsabilité sociales et environnementales.

■ La « *value based management* » ou « gestion par la valeur » renvoie à la première signification. Ce mode de management a été promu à partir des années 1990 sous l'impulsion des actionnaires qui voulaient recentrer l'activité de l'entreprise autour de cet objectif central : la recherche du profit. Ce qui supposait de définir des critères de gestion spécifiques centrés sur la création de valeur, qui doit être l'unique « boussole » de la gestion. Mais cela entraîne aussi à repenser la contribution de l'homme (considéré comme un levier possible de la création de valeur).

■ Le « *managing by values* » (manager par les valeurs) est une théorie du management tournée vers les « parties prenantes » (*stakeholders*) – salariés, managers, actionnaires, sous-traitants – qui prend en compte d'autres buts que la seule création de valeur financière : le social, l'environnement, l'éthique, l'égalité, etc. La RSE (responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise) s'inscrit dans cette optique. ● M.R.



Engine Images/Fotolia

Peut-on gouverner par la confiance ?

■ ROLAND REITTER ■

Docteur de l'université Harvard, professeur émérite à HEC-Paris, il a coécrit, avec Bernard Ramanantsoa, *Confiance et défiance dans les organisations* (Economica, 2012).

L'histoire de Ralph, cadre dans un groupe, montre que la confiance est un enjeu déterminant des relations au travail.

Elle se construit à certaines conditions.

Quand elle est trahie, le collectif du travail peut s'effondrer. Démonstration en trois étapes.

Gouverner par la confiance ? Pour répondre à cette question, j'ai, heureusement, comme Montaigne, une bibliothèque-thébaïde. Le livre de Diego Gambetta *Trust* me donne un conseil éclairé : « *Demander trop peu à la confiance est aussi mal avisé que lui en demander trop... Soyez économes de votre confiance.* » (1).

Voilà un bon point de départ. À partir de ce principe, un cas concret, celui de Ralph, permet d'illustrer ce que l'on peut attendre de la confiance, en s'appuyant sur ce que nous enseignent les sciences humaines et Paul Ricœur.

De l'engagement à l'amertume

Les salariés entretiennent avec leur entreprise un rapport qui dépasse ce que prévoit explicitement leur contrat de travail. Ils s'investissent et s'engagent souvent au-delà de ce qui leur est demandé et, en retour, attendent des récompenses (en matière de carrière ou d'équité). Mais la vie apporte souvent des désillusions, entraînant parfois de l'amertume, voire le sentiment d'avoir été trahi.

Prenons le cas de Ralph, cadre à « haut potentiel » dans un groupe. Il a accepté d'aller remettre à flot une unité en difficulté. De nouveaux investissements devaient permettre de sauver l'activité. Le contrôleur de gestion lui a montré des chiffres sur lesquels fonder son action, et son chef hiérarchique lui a promis la reconnaissance de la société. Ralph a donc déménagé. Mais le soutien financier n'a pas été à la hauteur des engagements ; Ralph a été obligé de couper dans les coûts, jusqu'au moment où il a dû alerter sa hiérarchie sur le risque de mettre en danger les compétences mêmes de l'unité. Bien que tiraillé entre des objectifs contradictoires, Ralph a poursuivi son travail avec loyauté. Pourtant, plus tard, le contrôleur de gestion a écrit sur lui un rapport négatif, et son supérieur hiérarchique a publiquement « admis » s'être trompé sur son compte.

Voilà un cas malheureusement courant : un cadre qui s'engage en échange d'une promesse de reconnaissance, une situation ambiguë – des problèmes de terrain complexes, un soutien financier insuffisant, peut-être à cause d'un changement de conjoncture. Toujours est-il qu'à la fin de l'épisode, Ralph était fondé à se sentir amer. De son côté, la direction avait peut-être de bonnes raisons de penser que Ralph n'avait pas été à la hauteur de sa tâche. Perte de confiance réciproque donc...

Agonismes et antagonismes

Pour analyser l'histoire de Ralph et de sa firme, nous aurons recours à deux sociologues allemands, Georg Simmel (1858-1918) et Niklas Luhmann (1927-1998), et à deux philosophes, l'un allemand lui aussi, Axel Honneth (né en 1949), l'autre français, Paul Ricœur (1913-2005).

Les dirigeants font souvent appel à la confiance comme s'il s'agissait d'une croyance magique, comme s'il suffisait d'y croire pour qu'elle advienne. Mais il semble plus raisonnable de suivre G. Simmel et de parler, plutôt que de confiance, d'un continuum confiance-défiance que les acteurs sociaux peuvent parcourir dans un sens comme dans l'autre ou, plus précisément, d'un état de « suspension temporaire » (« *Aufhebung* ») de la confiance ou de la défiance. Accorder sa confiance à un autre acteur ou à une organisation est un acte de foi tout à fait réversible.

Le travail de N. Luhmann complète celui de G. Simmel sur les conditions qui fondent la confiance et la défiance :

- la mémoire des épisodes passés et de l'expérience de l'acteur dans des situations similaires, parfois avec les mêmes partenaires ;
- les anticipations de ce qui peut advenir, des bénéfices à attendre et des risques de l'action, le niveau de l'incertitude et la stratégie proposée pour y faire face ;
- les spécificités du contexte de l'interaction – règles du jeu, teneur des

contrats entre les acteurs, « encastrément » dans des ensembles sociaux plus larges ;

- la réalité des interactions entre les acteurs : ce que les uns et les autres disent, font, décident, les responsabilités qu'ils prennent, les valeurs qu'ils défendent (2).

A. Honneth ajoute une autre dimension à la compréhension de la confiance. La vie sociale en général, et celle des entreprises en particulier, est tout sauf angélique. Par essence, les organisations sont marquées par des asymétries de pouvoir et d'intérêts, horizontales et verticales. La confiance se crée et se perd dans un jeu d'« agonismes » et d'« antagonismes ». Elle ne peut advenir que si, au préalable, chacun se décentre de lui-même pour « reconnaître » l'autre, ses droits, sa valeur et ses capacités. Or, cette reconnaissance ne va pas de soi : c'est un combat ou, comme l'écrit P. Ricœur, un « parcours », que je propose de dérouler en trois étapes.

Première étape - Michel Crozier, le Nobel d'économie et le chien de Jack Welsh.

Ralph est un grand naïf. Il a cru en la parole du pouvoir et aux chiffres qu'on lui montrait ; il s'est engagé et a agi, mais sans comprendre le jeu politique dans lequel il était inséré, ni les bonnes raisons qu'avaient les autres acteurs de s'allier contre lui pour se protéger. M. Crozier aurait dit que les cartes qu'il détenait n'étaient pas suffisantes et que les autres acteurs maîtrisaient trop de variables (les cordons de la bourse, le choix des indicateurs d'évaluation). Le prix Nobel – Oliver Williamson – aurait dit, comme François I^{er} : « *Bien fol est qui s'y fie.* » En d'autres termes : rédigez des contrats détaillés, prévoyez des parachutes dorés et des bonus, ne dépendez jamais de l'arbitraire d'autrui, n'ayez jamais confiance. Quant à J. Welsh, le dirigeant de General Electric et grand gourou du management, il aurait sans doute conclu : les entreprises ne vivent pas de sentiment, mais de réalisme ►

► économique : un chef doit se faire craindre, surveiller et punir, manier la carotte et le bâton. Autrement dit : « *If you look for loyalty, get a dog.* »

Les groupes humains finalisés et structurés ont tendance à être ingrats et amnésiques. Ils vivent dans le court terme de l'action et dans l'illusion de l'équivalence entre discours et réalité. Malgré tout, ils savent d'expérience que la confiance peut leur être utile pour réduire l'incertitude et gagner du temps. Mais l'on oublie volontiers ses engagements quand cela nous arrange. Les organisations sont condamnées à affronter le temps. Si, dans l'immédiat, la confiance n'est pas utile, les

« Envoyer et renvoyer l'ascenseur » sont des pratiques courantes dans les organisations : on offre un appui, on donne une information, on met en contact avec un client, etc. Ce petit service appelle en retour un contre-don, qui viendra à son heure.

La vraie coopération repose sur ce principe, qui échappe au calcul rigoureux de l'échange marchand, mais pas à une forme d'échanges informels inscrits dans les relations de travail. Le don implicite fabrique une forme de coopération qui va bien au-delà de la coordination managériale ; la force du lien peut ajouter le plaisir d'être ensemble à celui de produire une action collective efficace. Ce plaisir

confiance. Résumons : tout comme les individus, les organisations, les entreprises et les institutions en général possèdent une identité. Celle-ci n'est pas une pure construction managériale, produite par l'affirmation de valeurs par un comité exécutif (et révélée au cours d'un séminaire dans un château...). L'identité est une construction narrative, c'est-à-dire un récit dont les épisodes sont fournis par l'action réelle autant que par ce que les dirigeants en disent car le réel est toujours infiniment plus riche et contradictoire que le discours que l'on tient sur lui.

L'identité narrative a un ancrage dans le temps. Vers le passé, elle renvoie à une mémoire, toujours réorganisée. Vers l'avenir, elle pose la question : quel est notre problème majeur ? Qu'est-ce qui est vital pour nous ? Que faire ? P. Ricœur dit que l'identité narrative « énonce des promesses » – ce qui est, au final, l'essence de la stratégie.

L'identité possède une deuxième dimension : l'alté-

contrats donnant-donnant suffisant théoriquement à définir les relations, dans la durée, cela n'est pas possible : le jeu n'est pas à un seul coup, la mémoire des coups passés comme l'anticipation des coups à venir marquent les décisions des acteurs.

Deuxième étape - Le don/contre-don. La construction d'espaces sociaux, où des acteurs vont partager des histoires et des anticipations, de l'imaginaire et du symbolique, et former des engagements mutuels est nécessaire pour qu'existe une action collective. Le principe du don/contre-don mis au jour par l'anthropologue Marcel Mauss permet de conceptualiser ce processus.

d'être ensemble peut être célébré par des fêtes et des moments de complicité et de partage. Il implique de l'affect et de la compréhension mutuelle : complicité et connivence.

Le niveau pertinent d'analyse est alors le rapport entre l'ensemble des salariés et la firme ; celle-ci peut être considérée comme un lieu où l'on peut s'identifier à quelque chose ou à quelqu'un et se construire en la construisant. On arrive alors à la troisième étape de la construction de la confiance.

Troisième étape - L'identité narrative. L'œuvre de P. Ricœur, notamment le concept d'identité narrative, donne des clés essentielles pour comprendre la

rité. L'identité collective doit répondre à la question : qui sommes-nous ? Cela implique de savoir ce qui nous rassemble, ce qui peut nous diviser et enfin qui sont nos ennemis. Bref, l'identité s'affirme dans une relation aux autres : les adversaires, les partenaires, les concurrents.

L'identité narrative, lorsqu'elle est crédible, a pour fonction d'apaiser les conflits internes et de donner du sens à l'engagement individuel et à la coopération entre les agents d'une même collectivité. Elle permet à chacun de s'identifier à un collectif, être imaginaire, mais qui s'impose alors à tous. Son critère de réussite est simple : quand l'intérêt collectif prime sur l'intérêt individuel, chacun peut agir en



Fotolia

confiance, sachant que cet effacement devant le collectif sera source de bénéfices et le protégera contre l'iniquité et l'injustice. La théorie économique le confirme: confiance et coopération réduisent les coûts d'organisation et de transaction et constituent par là une ressource rare et pertinente, qui ne peut s'acheter ou être imitée – la source même de l'avantage concurrentiel.

Affirmer une identité narrative, formuler des promesses, proposer des valeurs ou un idéal confrontent le détenteur du pouvoir – *leader* ou manager de proximité – à un problème fondamental: il n'est crédible que s'il arrive à surmonter la suspicion et la défiance attachées spontanément à la différence hiérarchique. Détenant l'autorité formelle, il a le pouvoir de renier sa parole, de récompenser et de punir selon son désir, d'interpréter les valeurs ou l'idéal comme cela lui convient. Mais s'il le fait, il casse la

confiance, le respect et la reconnaissance se retournent en haine et mépris.

La confiance passe donc par la reconnaissance d'une sorte de transcendence: il existe des principes, des valeurs, qui sont supérieurs, qui s'imposent à tous et dont le chef est le garant: l'équité et la justice, la raison, le primat de la réalité. Sans ce « tiers-garant », le don/contre-don n'est plus possible.

Trahir le rôle de tiers-garant ouvre la porte au primat des intérêts particuliers sur les intérêts collectifs, à la jouissance du pouvoir par une caste au détriment du collectif, justifiant la critique de Pierre Legendre dans *Dominium Mundi* (3).

Le pouvoir de trahir sa promesse : Gambetta, Ricœur et Montaigne pour viatique. L'histoire de Ralph le rappelle: les promesses n'engagent que ceux qui y croient. Les dernières

pages du *Parcours de la reconnaissance* de P. Ricœur nous mettent en garde: il ne faut pas méconnaître l'asymétrie des pouvoirs et des positions. Celui qui s'engage aujourd'hui n'est pas celui qui accepte la promesse, et il ne sera plus vraiment le même quand, à l'avenir, il aura à la tenir ou à la trahir. On échange des dons et non pas des places. « Je » n'est pas l'autre, même s'il peut parfois faire illusion en se traitant « *soi-même comme un autre* ».

Ne gaspillez pas la confiance, réservez-la aux situations où, comme Montaigne, vous pouvez dire: « *Parce que c'était lui, parce que c'était moi.* » ●

(1) **Diego Gambetta**, *Trust. Making and breaking cooperative relations*, Basil Blackwell, 1988.

(2) **Niklas Luhmann**, *La Confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, 1968, trad. fr. Economica, 2006.

(3) **Pierre Legendre**, *Dominium Mundi. L'empire du management*, Mille et Une Nuits, 2007.

Crise économique crise de l'emploi... **OÙ VA LE TRAVAIL ?**

En librairie, et sur commande à :

editions.scienceshumaines.com

ou par téléphone au **03 86 72 07 00**

Livraison sous 72 h en France métropolitaine



128 pages - 10,20 €

<http://editions.scienceshumaines.com/>



Assemblée générale des actionnaires de Carrefour.

Pascal Stiller/Rea

Réconcilier entreprise et société

L'entreprise ne peut pas n'être qu'une assemblée d'actionnaires destinée à faire du profit. Elle doit intégrer d'autres finalités et capacités d'action. Pour cela, il lui inventer un nouveau statut.

La crise actuelle est moins celle de l'économie que celle du management et de sa gouvernance, à qui l'on demande d'assurer la valeur actionnariale, quand on sait que la concurrence se joue avant tout sur la capacité d'innovation. Mais comment engager des investissements innovants et, par nature, incertains, s'il faut chaque trimestre assurer une rentabilité élevée ? Il est indispensable aujourd'hui de rouvrir les critères de gestion et de garantir aux dirigeants un

plus de latitude, si l'on veut redonner sens à leur action. Pour cela, notre recherche ⁽¹⁾ montre qu'il convient de rediscuter le droit des sociétés et d'imaginer d'autres contrats collectifs pour l'entreprise ⁽²⁾.

Projet d'entreprise versus contrat de société

Depuis les années 1980, une norme de gestion s'est diffusée autour des codes dits de « bonne gouvernance ». Mais ces codes concernent en réalité moins les entreprises que les sociétés (« corporate governance »), au sens où ils régissent les relations entre actionnaires et dirigeants. Ils ont alors pour but d'aligner, comme le demande la théorie de l'agence, les choix et les comportements des dirigeants sur

l'intérêt des actionnaires. Or ces codes fragilisent les entreprises en privilégiant, par exemple, la cession d'actifs par rapport aux investissements de R&D. Comment expliquer, dès lors, que la théorie de l'agence ait remporté un tel succès alors qu'elle mettait en péril les entreprises ? Comment expliquer que les dirigeants des entreprises, qui étaient vus comme des garants du progrès partagé, soient devenus des « agents » des actionnaires ?

Cela tient, nous semble-t-il, à ce que l'entreprise manque d'une théorie et d'un droit qui la protège. Faute de penser, en effet, l'entreprise et sa mission propre, on a pu penser que l'entreprise pouvait être organisée selon les règles de la société. Aussi la première n'existe-t-elle pas en droit (Jean-Philippe Robé,

■ BLANCHE SEGRESTIN ET ARMAND HATCHUEL ■

Tous deux membres du Centre de gestion scientifique (Mines ParisTech), ils ont publié ensemble *Refonder l'entreprise*, Seuil, 2012.

1999). Seule existe la société commerciale, c'est-à-dire le contrat qui unit les différents actionnaires aux équipes de dirigeants. De sorte que l'on a pu rabattre le projet de l'entreprise sur l'objet du contrat de société, à savoir le partage des bénéfices entre associés.

C'est pourquoi la théorie de l'agence a pu remporter un tel succès, mais aussi pourquoi les efforts pour responsabiliser les entreprises risquent de rester vains, ou du moins insuffisants, tant que les dirigeants restent exclusivement nommables et révocables par les actionnaires. Aussi un droit de l'entreprise s'impose-t-il, un droit qui rendrait possibles les projets collectifs de création de richesses autres que strictement financières.

Retrouver les principes de création collective

L'entreprise ne saurait se réduire à ses buts lucratifs. L'activité marchande ou les sociétés « commerciales » peuvent bien être considérées comme des opérations à but lucratif, l'entreprise moderne s'en différencie dès la fin du XIX^e siècle : on n'a commencé à parler d'entreprise et de management moderne qu'à partir du moment où le développement des sciences et des techniques a nécessité d'organiser des relations d'autorité et de travail autrement que par le marché. Au lieu de renvoyer dos à dos les entreprises et les associations (à but non lucratif), il faut penser l'entreprise à partir de sa mission de création collective. Pour qu'il y ait une entreprise, il faut qu'il y ait le projet de développer de nouvelles capacités d'action. De ce premier principe fondateur découlent trois autres :

- les dirigeants d'une entreprise ne sont pas chargés de défendre les intérêts de telle ou telle partie, mais de construire, par un usage inédit, des ressources et des capacités d'action novatrices ;
- les parties engagées, en position d'assumer les risques, ne sont donc plus les seules parties au contrat de société : ce sont toutes les parties

qui, en reconnaissant une autorité de gestion, acceptent dans le même temps les effets des choix de gestion sur leur devenir ;

- le partage des bénéfices ne saurait alors être le seul objet de l'entreprise. Le projet de création collective doit bénéficier à tous ceux qui s'y engagent, et un principe de solidarité s'impose dans la mesure où les décisions de gestion peuvent toucher les uns ou les autres, au nom d'un projet commun. Il serait fondé alors de partager collectivement et solidairement les effets individuels des choix de gestion, tels qu'une augmentation de la valeur de l'action ou les sacrifices dus aux licenciements...

des dirigeants sur ces critères et non seulement sur la valeur financière. Elle réhabiliterait ainsi le dirigeant et sa capacité à insuffler une vision et une orientation. Elle supposerait surtout que l'évaluation de la gestion soit confiée, sur les objectifs « étendus », à un comité ou « conseil d'entreprise » représentant les parties les plus engagées et les plus à même de juger des actions engagées. La SOSE donnerait ainsi aux parties engagées des moyens de participer à l'évaluation de la gestion, voire de s'opposer à des choix contraires à son objet.

Malgré sa simplicité, cette proposition pourrait avoir de nombreux effets, y compris pour les actionnaires.

La société à objet social étendu jetterait un pont entre l'économie sociale et solidaire et les entreprises classiques.

La « société à objet social étendu »

Comment traduire de tels principes en droit ? Aux États-Unis, la nécessité de sortir du cadre de la société anonyme a déjà été reconnue. De nouvelles formes de sociétés américaines, comme Benefit et Flexible Purpose Corporations, ont été proposées aux entrepreneurs soucieux de protéger leur projet d'une gouvernance asymétrique et réductrice.

En France, nous proposons d'introduire de même une option de « société à objet social étendu » (SOSE) : une telle société, tout en restant dans le droit classique des sociétés commerciales, permettrait aux associés d'inscrire dans ses statuts des objectifs non limités au profit, tels que le maintien de l'emploi, le renoncement à des techniques polluantes, une gouvernance partagée, etc. De cette manière, elle engagerait les associés, au moins par un vote à une « supermajorité », dans la mesure où ils devraient évaluer l'action

Elle jetterait un pont entre l'économie sociale et solidaire et les entreprises classiques. Elle rendrait à nouveau possibles les projets cherchant à concilier durablement efficacité économique et exigences sociales et environnementales. Cette innovation juridique aurait en outre une vertu pédagogique : elle rappellerait que l'entreprise peut être créée avec un contrat de société, sans limiter son projet au seul partage de bénéfice. Surtout, elle montrerait que chaque forme d'action collective a besoin qu'on la modélise rigoureusement, pour éviter que des règles classiques, mais parfois impropres, la fassent dévier, voire sombrer... ●

(1) Dans le cadre du programme de recherche pluridisciplinaire du collège des Bernardins « L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales » sous la direction d'Olivier Favereau et de Baudouin Roger. Voir Baudouin Roger (coord.), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethielleux, 2012.

(2) Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Seuil, 2012.

Travail, organisations, emploi : les modèles européens

■ LUCIEN FAUVERNIER ■

Les pays européens diffèrent en matière de performance, de niveau de chômage et de qualité de vie au travail. Certains pays réussissent mieux que d'autres et sont pris comme « modèles ». Comment font-ils ?

La crise économique qui balaye l'Europe depuis maintenant près de sept ans a fragilisé un grand nombre de pays comme la France ou l'Espagne, voire précipité certains d'entre eux dans une situation de crise généralisée (Grèce et Portugal). Pourtant, parmi les vingt-huit membres que compte l'Union européenne, quelques-uns ont tiré leur épingle du jeu, à l'image de l'Allemagne et des pays nordiques. Comment expliquer de telles disparités de réussite face à la crise ? Dans les faits, les mondes du travail en Europe dévoilent leurs particularités.

Ces particularités tiennent à la fois à l'organisation du travail liée à l'histoire, aux modes de production (industrie ou tertiaire) et aux systèmes sociaux qui les accompagnent. On a longtemps opposé une Europe libérale (Royaume-Uni) et social-démocrate (continentale), une Europe du Nord, plus consensuelle et cogestionnaire, et une Europe du Sud, plus conflictuelle. On a parlé du « modèle suédois », puis du modèle danois de la flexisécurité, aujourd'hui du « modèle allemand ». Les réformes du marché du travail et l'importation des nouvelles méthodes

de production (comme la *lean production*) ont changé la donne.

Petit tour d'horizon à partir de quelques questions clés.



1- Quelles sont les formes d'organisation du travail ?

Les travaux des chercheurs Edward Lorenz et Antoine Valeyre en 2005, issus de la troisième enquête européenne sur les conditions de travail réalisée en 2000 ⁽¹⁾, révèlent la coexistence de quatre grands modèles d'organisation du travail. Le panel de cette enquête est constitué de 20 000 salariés européens travaillant au sein « d'établissements d'au moins 10 personnes dans les secteurs d'activités économiques à dominante marchande ⁽²⁾ ».

- 39 % des travailleurs interrogés évoluent au sein d'organisations « apprenantes ». Cette forme d'organisation se retrouve essentiellement dans le domaine des banques et assurances. Par exemple, un chargé de clientèle dispose d'une grande autonomie, il reçoit et gère des dossiers, rencontre des clients... Autant de tâches propices

à l'apprentissage, ainsi qu'au développement des compétences personnelles. Toutefois, cet employé a des contraintes de productivité : s'il est libre d'organiser son emploi du temps comme il le souhaite, il doit répondre à certains impératifs. Ces organisations apprenantes sont très représentées aux Pays-Bas ou au Danemark, où plus de la moitié des salariés travaillent au sein d'organisations apprenantes contre 38 % des salariés en France ⁽³⁾. Selon le psychologue du travail Yves Clot et le sociologue Michel Gollac, l'organisation apprenante est le mode d'organisation le plus

L'usine Continental Automotive de Foix (Ariège, industrie électronique).



Lydie Lecarpentier/Rea

favorable au bien-être de l'employé (4). En effet, l'autonomie dont jouissent les travailleurs au sein de ces organisations est un élément important en faveur de la diminution du stress et de ses effets négatifs sur la santé.

- 28 % des sondés déclarent travailler auprès d'organisations en *lean production*. Ce type d'organisation s'exerce dans les activités industrielles telles que la construction automobile, la fabrication de matériel électrique ou électronique. L'ouvrier y travaille en équipe, effectuant des tâches variées sur différents postes de la chaîne de production. Cette organisation est inspirée du toyotisme, modèle mis en place dans les usines Toyota dans les années 1960. Si elle demeure contraignante pour l'employé par son rythme soutenu et sa monotonie générale, cette organisation du travail est notamment présente au



Erik Abel/The New York Times/Redux/Rea

Ouvrière sur le site Volvo de Göteborg (Suède).

Royaume-Uni, en Irlande et dans une moindre mesure en France, ainsi qu'en Espagne. Concernant l'impact sur la santé de l'ouvrier, elle pallie des caractéristiques défavorables comme l'intensité du travail par d'autres plus positives comme l'acquisition par le travailleur d'une certaine autonomie.

- 19% des salariés appartiennent à des organisations en structures simples. C'est le cas des petits employés du com-

merce (vendeurs, garçons de café...), mais aussi des transporteurs routiers, des travailleurs en bâtiment ou encore, dans le monde de la santé, des auxiliaires de vie. Dans le domaine industriel, de telles organisations en structures simples sont particulièrement présentes en Italie, en Belgique ou au Luxembourg. Ceci s'explique par la présence dans ces pays d'un tissu industriel particulier, constitué par de petites unités de production sur le mode de l'artisanat, à l'image des travailleurs du textile du Mezzogiorno italien (5). Les risques pour la santé de l'employé au sein d'une organisation simple sont très limités, mais en contrepartie les perspectives d'évolution de carrière et de développement personnel sont proches de zéro.

- 14% des employés sont concernés par une organisation taylorienne du travail. Ce modèle traditionnel du travail à l'usine se retrouve aujourd'hui dans les industries du textile, de l'habillement et de l'agroalimentaire. Il implique une forte contrainte du rythme de travail, des tâches répétitives et monotones. La grande différence entre le taylorisme et la *lean production* réside dans le fait que l'employé est peu investi dans le processus de production, il n'est guère plus qu'un outil. L'organisation taylorienne est encore aujourd'hui importante au Portugal, en Grèce et dans une moindre mesure en Irlande. Ses effets néfastes sur l'ouvrier sont depuis longtemps reconnus, un travail intense au rythme de production effréné entraîne de lourdes conséquences tant sur la santé physique que sur la santé mentale du travailleur.

2- Qu'est-ce qu'une organisation apprenante ? Le cas Volvo

Le 24 avril 2014, le constructeur automobile Volvo célébrait les 50 ans d'existence de son usine basée à Torslanda, en Suède, désignée par l'entreprise comme un modèle de production aux activités



Didier Mallac/Rea

Site Volvo de Gand (Belgique).

« axées sur l'humain (...) une véritable référence pour les autres constructeurs (6) ». Derrière cette autopromotion, des travaux indépendants (7) confirment l'existence d'un modèle de production spécifique développé par Volvo. Celui-ci vise une productivité accrue grâce à une meilleure intégration de l'ouvrier au sein du processus de production (définition des objectifs avec la hiérarchie, rotation des tâches, rythme de travail adapté...). Volvo est l'une des premières firmes à avoir mis à l'épreuve cette nouvelle organisation apprenante du travail, dès 1984, avec l'ouverture de l'usine test d'Uddevalla. Pour dépasser le mode de production tayloriste, incapable de s'adapter à une demande de plus en plus diversifiée et de fournir de bonnes conditions de travail aux salariés, Uddevalla s'est organisée sur un idéal de formation longue, de travail en petites équipes de dix ouvriers, mais surtout d'adaptation de l'appareil productif au travailleur. L'usine n'imposait plus son rythme à l'employé, mais fixait ses objectifs en fonction des capacités de production de l'ouvrier. Cette véritable révolution a permis à Uddevalla de relever un défi de taille: le montage complet, en station fixe, d'un véhicule par une seule et même équipe. Au plus fort de son activité, un monteur expérimenté d'Uddevalla était capable d'as- ▶

► sembler une voiture en douze heures, seul et sans peine. En effet, chaque procédé à l'intérieur de l'usine était optimisé, de la livraison des pièces sur le secteur d'assemblage aux outils « *mis au point avec les ouvriers et ouvrières, pour qu'ils soient parfaitement adaptés à la fois aux opérations à effectuer et aux personnes elles-mêmes en fonction de leur sexe et de leur âge* »⁽⁸⁾. Cet idéal « qualité, souplesse, investissement humain » a demandé un effort conséquent de la part de Volvo, pour dépasser certains problèmes techniques, et une aide financière substantielle de l'État. Malheureusement, tout cela n'aura pas suffi à assurer la pérennité de l'usine qui a fermé ses portes en 1993 face à la crise de l'industrie automobile. Doit-on en conclure que ce mode d'organisation n'est pas viable car incapable d'affronter les aléas de la réalité économique ? Pas nécessairement, puisqu'Uddevalla a été un centre d'innovation très important en matière d'organisation du travail, à qui Torslanda a repris de nombreuses initiatives. De plus, Uddevalla représente encore aujourd'hui l'idéal du « modèle sociotechnique suédois » ou uddevalisme.

3- Le travail chez Amazon, visage d'un nouveau taylorisme ?

Depuis sa création en 1997, l'entreprise de commerce en ligne Amazon n'a eu de cesse de développer ses activités, de la vente de livres sur Internet à la commercialisation de liseuses numériques, pour devenir la gigantesque plateforme de vente que nous connaissons aujourd'hui. Le succès de la firme est tel qu'Amazon pourrait devenir d'ici 2017 le premier libraire de France, dépassant ainsi la Fnac, actuel *leader* du marché. Si Amazon représente l'idéal de réussite de l'entreprise version 2.0, les conditions de travail de ses employés ont souvent été pointées du doigt comme étant particulièrement rudes et difficiles, qua-



Centre de distribution d'Amazon de Milton Keynes (Angleterre).

Daniel Lynch/Financial Times/Rea

lifiées parfois « *d'esclavage moderne* ». Qu'est-ce qui se cache réellement sous le credo de la firme « *Work hard, have fun, make history* » ? Peu d'études ont été réalisées sur l'organisation du travail à l'intérieur de l'entreprise Amazon car la direction refuse l'accès de ses entrepôts aux journalistes. Les employés, quant à eux, sont tenus de garder le silence. Il aura fallu l'initiative du journaliste Jean-Baptiste Malet, parvenu à se faire embaucher auprès de la plateforme colis d'Amazon à Montélimar, pour en savoir plus sur la réalité du travail chez le géant américain. Dans son ouvrage *En Amazonie* ⁽⁹⁾, J.-B. Malet dévoile la transformation de l'entrepôt en véritable usine à travers l'usage d'un processus en flux-tendu pour fabriquer les colis. Le travail est régi par les règles du taylorisme le plus classique, auxquelles s'ajoutent des « *outils de contrôle de productivité parfaitement inédits* ». Par exemple le code-barres omniprésent dans l'entrepôt Amazon. L'interview réalisée par *Libération* d'une ancienne « *picker* », terme utilisé pour désigner les employés chargés de collecter les produits à emballer, est particulièrement éclairante à ce propos.

L'ex-employée détaille ainsi l'usage des codes-barres reliés au Wi-Fi qui permettent aux managers de savoir en temps-réel « *où se trouve un livre, sur quel chariot il a été enregistré, quel intérimaire pousse le chariot, où il se déplace dans l'entrepôt, à quelle heure il s'est mis au travail en scannant son code-barres personnel, quelle a été la durée exacte de sa pause et combien d'articles il "picke" par heure* »⁽¹⁰⁾. Cette surveillance numérique offre aux managers la possibilité d'évaluer en permanence la productivité personnalisée de chaque employé, qui peut être rappelé à l'ordre ou mis à pied immédiatement si son travail est jugé insuffisant. En plus d'un contrôle permanent de la productivité au sein de l'entrepôt, la discipline est extrêmement rigoureuse, et la surveillance accrue par des centaines de caméras, des agents de sécurité qui arpentent les allées toute la journée et des fouilles au corps en fin de service ⁽¹¹⁾. Derrière les succès de l'entreprise 2.0 se laisse entrevoir un appareil productif au modèle d'organisation hérité du début du xx^e siècle...

4- Travailler en Europe, un gage de qualité ?

Une étude menée par le Centre d'études de l'emploi en mars 2013, coordonnée par l'économiste Christine Erhel et d'autres chercheurs, s'est attachée à mesurer la qualité de l'emploi en Europe. Ce document dresse un large panorama des grandes tendances en termes de conditions de travail au sein de chaque pays de l'Union européenne de 2005 à 2010, « *années les plus fortes de la crise* »⁽¹²⁾. Pour définir la qualité de l'emploi national, les chercheurs ont pris en compte de multiples facteurs : les salaires, les formes d'emploi « atypiques » (contrats précaires, recours à l'intérim...), le temps de travail, l'équilibre entre vie professionnelle et familiale, les conditions de travail, la sécurité de l'emploi,





Tobias Gerber/Laif/Rea

Garçon de café à Bardolino (Italie).

les compétences et l'évolution de carrière, ainsi que la représentation des intérêts collectifs (organisations syndicales, organes de représentation du personnel...). Le tout premier constat est que la qualité de l'emploi global a eu tendance à décliner en Europe durant la crise économique. Si tous les pays ont connu une dégradation en termes de qualité de l'emploi, l'étude montre que l'impact de la crise n'a pas été le même partout. Ainsi, les résultats sont très inégaux concernant le

taux de chômage. Même au plus fort de la crise, la Pologne, l'Allemagne, la Slovaquie et l'Autriche ont connu une baisse significative du chômage, tandis qu'en Espagne, en Irlande, au Portugal et en Grèce, celui-ci a atteint des chiffres records. Comment expliquer une telle inégalité du chômage en Europe?

La réponse est à chercher au niveau des lois nationales d'encadrement du travail, qui déterminent notamment le coût social du travailleur. L'employé polonais ou slovaque, moins payé et moins protégé socialement que son homologue espagnol ou portugais, semblerait donc épargné plus facilement par les réductions budgétaires réalisées par les entreprises. Certains pays très fortement touchés par la crise, comme la Grèce ou le Portugal, ont cherché ainsi à «*restaurer la compétitivité au moyen d'une dévaluation interne, c'est-à-dire de la modération salariale, de gains de productivité et de la réduction des autres coûts de production par rapport aux partenaires commerciaux*» (13). Cette volonté de réduire les coûts du travailleur explique la dégradation de la qualité de l'emploi dans de nombreux pays européens où les charges sociales sont importantes, à l'image de la France «*au deuxième rang européen pour le*

déclin de la qualité de l'emploi globale».

La France a notamment souffert d'une forte dégradation dans les domaines de l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, des conditions de travail et des possibilités d'évolution de carrière. L'étude menée par C. Erhel montre qu'une amélioration des conditions de travail a eu lieu à l'inverse dans les pays de l'Union où le coût du travailleur est le plus faible: c'est le cas pour la Pologne ou la République tchèque, deux pays où, malgré la crise, une très nette augmentation de la qualité de travail a été enregistré, notamment dans le domaine des conditions de travail et de sécurité de l'emploi. ●



(1) Edward Lorenz et Antoine Valeyre, «Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne», *Revue travail et emploi*, n° 102, avril-juin 2005.

(2) Il convient de noter que sont donc exclus du panel le secteur public et les petites entreprises (du BTP, commerce) qui représentent une partie notable de la main-d'œuvre, en France comme en Europe.

(3) François Daniellou, «Quand le travail rend malade...», *Sciences Humaines*, hors-série, n° 48, mars-avril 2005.

(4) Yves Clot et Michel Gollac, *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Armand Colin, 2014.

(5) Bruno Courault, «Districts italiens et PME-Systèmes français: comparaison n'est pas raison», *La Lettre*, n° 61, Centre d'études de l'emploi, 2000.

(6) Consulter www.volvocars.com/fr/top/about/news-events/Pages/default.aspx?itemid=484

(7) Michel Freyssenet, «Le travail en groupe en France - Le cas Renault», colloque franco-allemand, CNRS, 1994.

(8) Elsie Charron et Michel Freyssenet, «L'usine d'Uddevalla dans la trajectoire de Volvo», *op. cit.*

(9) Jean-Baptiste Malet, *En Amazonie. Infiltré dans le «meilleur des mondes»*, Fayard, 2013.

(10) Anonyme, «Une employée d'Amazon raconte "la peur organisée"», *Libération*, 17 décembre 2013.

(11) Consulter www.lemonde.fr/economie/article/2013/12/16/les-travailleurs-chez-amazon-ont-des-conditions-de-travail-dignes-du-xixe-siecle_3517609_3234.html

(12) Christine Erhel *et al.*, «Tendances de la qualité de l'emploi pendant la crise: une approche européenne comparative», Centre d'études de l'emploi, 2013.

(13) «Chômage: une Europe de l'emploi coupée en deux», *Les Échos*, 26 mars 2014.

Fabrication artisanale de pain à Plabennec (Finistère).



Xavier Popy/Rea

POINTS DE REPÈRE

Des marchés du travail décryptés



Pays-Bas

• Chiffres clés

Taux de croissance PIB: -0,80 % (2013). Taux de syndicalisation: 18,20 % (2011). Taux d'activité féminine: 78,40 % (2011). Taux d'emploi public: 11 % (2010). Taux de travail non déclaré: 9,50 % (2012).

• Chômage et salaire

Taux de chômage: 7,2 % (2014). L'allocation chômage équivaut à 75 % du salaire de référence, pour une durée maximum variable entre 3 et 38 mois. L'âge de la retraite est de 65 ans et passera à 67 ans d'ici 2023. La durée moyenne de travail est fixée à 37 heures, le salaire minimum s'élève à 1 485,60 €.

• Quelques caractéristiques

L'industrie de pointe néerlandaise profite du dynamisme de grands groupes comme Unilever, Shell ou encore Philips. La politique d'emploi est très progressiste avec un principe de flexisécurité généralisé. Le recours aux emplois à mi-temps et temporaires a permis au pays de maintenir son taux de chômage à un niveau relativement bas. Le pays poursuit des réformes comme le recul de l'âge de la retraite à 67 ans d'ici 2023 et une diminution des dépenses sociales en général. ●



Italie

• Chiffres clés

Taux de croissance PIB: -1,90 % (2013). Taux de syndicalisation: 35,60 % (2011). Taux d'activité féminine: 62,20 % (2011). Taux d'emploi public: 15 % (2010). Taux de travail non déclaré: 21,60 % (2012).

• Chômage et salaire

Taux de chômage: 12,6 % (2014). L'allocation chômage correspond à 75 % du salaire de référence, plafonnée à 1 166 € par mois, pour une durée maximum variable entre 8 et 14 mois. L'âge de la retraite est de 66 ans. La durée moyenne de travail est fixée à 38 heures, sans salaire minimum défini, qui devrait entrer en vigueur en 2015.

• Quelques caractéristiques

Le marché du travail est marqué par l'importance de la petite industrie et dispose d'un secteur public pléthorique. Mario Monti, ancien président du Conseil des ministres de novembre 2011 à avril 2013, a initié une réforme du marché du travail. Les lois visant à instaurer plus de flexisécurité n'ont pas eu l'effet espéré: le licenciement est devenu plus facile, mais l'embauche n'a pas été stimulée (1). Le développement de l'apprentissage peine à s'imposer face à une bureaucratie et à des exécutifs régionaux incapables d'organiser efficacement la formation des apprentis. ●

(1) Consulter www.metiseurope.eu/reforme-du-marche-du-travail-en-italie-un-coup-pour-rien_fr_70_art_29536.htm



Royaume-Uni

• Chiffres clés

Taux de croissance PIB: -0,80 % (2013). Taux de syndicalisation: 18,20 % (2011). Taux d'activité féminine: 78,40 % (2011). Taux d'emploi public: 11 % (2010). Taux de travail non déclaré: 9,50 % (2012).

• Chômage et salaire

Taux de chômage: 6,60 % (2014). L'allocation chômage est variable en fonction du nombre de cotisations payées sur 2 ans, pour une durée maximum de 182 jours. L'âge de la retraite est de 65 ans. La durée moyenne de travail est fixée à 37,2 heures, le salaire minimum s'élève à 1 216,75 €.

• Quelques caractéristiques

Le Royaume-Uni fait figure de «*modèle de référence quant à la flexibilisation et à la dérégulation du marché du travail* (1)». Le pays ne dispose que d'un faible développement législatif du travail, le contrat individuel n'a pas de véritable cadre. Le gouvernement prend en charge la rémunération des jeunes embauchés au sein des entreprises sous le statut de stagiaires, afin de favoriser leur insertion. Le chômage a été endigué grâce au montant très faible des indemnités, qui contraignent à rechercher activement un emploi et à accepter toute offre proposée. ●

(1) Ires, *Les Marchés du travail en Europe*, La Découverte, 2000..



Allemagne

• Chiffres clés

Taux de croissance PIB: 0,40 % (2013). Taux de syndicalisation: 18 % (2011). Taux d'activité féminine: 71,80 % (2011). Taux d'emploi public: 10 % (2010). Taux de travail non déclaré: 13,30 % (2012).

• Chômage et salaire

Taux de chômage: 5,20 % (2014). L'allocation chômage correspond à 60 ou 67 % du salaire de référence, plafonnée à 2 452 € ou à 2 145,90 € suivant les *Länder*, pour une durée maximale de 6 à 24 mois. L'âge de la retraite est de 63 ans et passera à 65 ans d'ici 2029. La durée moyenne de travail est fixée à 37 heures, sans salaire minimum défini, qui devrait entrer en vigueur en 2015.

• Quelques caractéristiques

Grâce à une forte industrie automobile et à une technologie de pointe, l'Allemagne possède une balance commerciale excédentaire, un déficit stable à près de 0 % et le taux de chômage le plus faible d'Europe. Les lois Hartz, mises en place entre 2003 et 2005 par le chancelier Schröder, ont diminué les garanties de l'indemnisation chômage et facilité le licenciement, tout en permettant à l'employeur de recourir plus aisément aux emplois temporaires. Cette politique est aujourd'hui critiquée, la part des travailleurs pauvres ayant augmenté au niveau national. ●



Espagne

• Chiffres clés

Taux de croissance PIB: - 1,20 % (2013). Taux de syndicalisation: 15,60 % (2011). Taux d'activité féminine: 67 % (2011). Taux d'emploi public: 14 % (2010). Taux de travail non déclaré: 19,20 % (2012).

• Chômage et salaire

Taux de chômage: 25,10 % (2014). L'allocation chômage correspond à 70 % du salaire de référence, plafonnée de 1 087 € à 1 398 € selon la situation familiale du bénéficiaire, pour une durée maximale variable entre 120 et 720 jours. L'âge de la retraite est de 65 ans. La durée moyenne de travail est fixée à 38,5 heures, le salaire minimum s'élève à 752,85 €.

• Quelques caractéristiques

L'Espagne connaît une période de grande difficulté économique et sociale. En 2012, le pays a entamé une grande réforme du marché du travail, dont l'efficacité commence à transparaître. La baisse des salaires et l'augmentation du temps de travail accordées aux entreprises par le gouvernement ont permis d'améliorer la compétitivité du pays, tout en diminuant le coût de la main-d'œuvre. Selon l'OCDE, près de 25 000 contrats permanents supplémentaires sont créés chaque mois grâce à la réforme ⁽¹⁾. Les entreprises bénéficient de crédits d'impôt pour chaque contrat permanent signé. ●

(1) Consulter www.oecd.org/fr/presse/la-reforme-du-marche-du-travail-espagnol-est-en-bonne-voie-mais-il-faut-aider-davantage-les-jeunes-en-recherche-d-emploi.htm



France

• Chiffres clés

Taux de croissance PIB: 0,20 % (2013). Taux de syndicalisation: 7,80 % (2011). Taux d'activité féminine: 66,20 % (2011). Taux d'emploi public: 22 % (2010). Taux de travail non déclaré: 10,80 % (2012).

• Chômage et salaire

Taux de chômage: 10,40 % (2014). L'allocation chômage correspond à 57,4 % du salaire journalier de référence, plafonnée à 236,19 € par jour, pour une durée maximale variable entre 4 et 36 mois. L'âge de la retraite est de 60 ans et passera à 62 ans d'ici 2017. La durée moyenne de travail est fixée à 35 heures, le salaire minimum s'élève à 1 445,38 €.

• Quelques caractéristiques

Le marché du travail souffre d'un problème de dualité entre des secteurs très protégés et d'autres aux emplois précaires soumis aux aléas économiques. Le pays peine à endiguer un chômage persistant. Les réformes à mener concernant le marché du travail ont été difficilement décidées suite à des négociations tendues entre patronat et syndicats. Le 14 janvier 2014, le président François Hollande entérinait tout de même ces accords au sein du Pacte de responsabilité, avec pour objectif d'accélérer les créations d'emploi des entreprises. ●

Deux solutions pour faire baisser le chômage

Formation des jeunes et partage du travail :

Denis Clerc propose deux pistes pour inverser la courbe du chômage.

La France ne va pas bien. Certes, ses résultats économiques et sociaux se situent dans la moyenne des pays de l'Union européenne (UE). Mais le pays est rongé par un chômage de masse qui dure depuis longtemps et qui ne semble pas devoir se réduire sensiblement dans les mois qui viennent. Renouer avec la croissance ? Difficile d'y croire, dans un ensemble européen plombé par son endettement et ses politiques d'austérité et dans un contexte environnemental critique. Alors, comment créer de l'emploi avec une croissance nulle ou faible ? Voici deux pistes envisageables.

L'emploi des jeunes

Un quart des 15-24 ans présents sur le marché du travail sont au chômage, soit 730 000 personnes. Presque la moitié d'entre eux sont dépourvus de diplôme (1). Leur taux de chômage est quatre fois plus élevé que celui des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Essentiellement parce que, depuis trente ans, seuls les emplois salariés qualifiés (cadres, techniciens, infir-

miers, aides-comptables, etc.) ont vu leur nombre augmenter (+4,9 millions depuis 1982), tandis que les emplois non qualifiés diminuaient (- 100 000). Le chômage des jeunes non qualifiés tient à la distorsion croissante – que la crise accentue – entre leur insuffisance de formation et le type d'emplois créés. À la sortie de l'école, seul un tiers d'entre eux travaille, les emplois qu'ils auraient pu occuper ayant disparu.

Les emplois d'avenir, réservés aux jeunes non qualifiés qui ne sont ni en emploi ni en formation, sont une réponse intéressante, mais insuffisante. En effet, ces emplois sont situés principalement dans le « secteur non marchand », qui dépend largement d'un financement public (associations, organismes publics) : au terme du contrat aidé, quand bien même le salarié se serait révélé être une perle, le manque de financement empêche l'employeur de prendre le relais. Dans le secteur marchand, au contraire, aucun employeur n'hésitera à passer d'un contrat aidé à une embauche si le jeune est jugé capable de produire davantage qu'il ne coûte.

On pourrait positionner ces contrats dans le secteur marchand, en leur donnant, la première année, un statut de stage de formation professionnelle, rémunéré au smic et financé en partie par le budget de la formation professionnelle continue qui, aujourd'hui bénéficie essentiellement aux plus diplômés. Le complément de finance-

ment apporté par l'État le serait moyennant trois conditions : qu'il s'agisse, comme pour les contrats d'avenir, d'un jeune non diplômé au chômage ; qu'un tuteur soit chargé de son encadrement et de sa formation dans l'entreprise ; qu'il y ait, au terme de l'année de formation sur le tas, une « reconnaissance des savoir-faire professionnels » acquis. Ensuite, en cas d'embauche en contrat à durée indéterminée et à temps plein par un employeur, une aide publique couvrirait 30 % du coût salarial durant un an. En mobilisant en partie le budget de la formation professionnelle continue, l'actuel budget affecté aux 100 000 emplois d'avenir pourrait, sans dépense publique supplémentaire, financer 150 000 contrats de « formation-embauche » annuels débouchant majoritairement (100 000 par an ?) sur une embauche. Et redonnant un avenir professionnel aux jeunes concernés.

Pas de formation suffisante, donc pas de travail : c'est ce cercle vicieux qu'il faut parvenir à casser. À terme, il s'agit de réduire l'échec scolaire, puisque, actuellement, un jeune sur six quitte l'école sans diplôme (2). Mais en attendant, il s'agit d'empêcher ces jeunes de s'enfoncer dans la pauvreté faute d'emploi.

Le partage de l'emploi

Dans une économie sans croissance, ou à faible croissance, la création d'emplois implique de partager une partie de ceux qui existent. Les économistes,

■ DENIS CLERC ■

Économiste et fondateur de la revue *Alternatives économiques*, il a fait paraître, entre autres, *Condamnés au chômage ?* (Syros, 1999), *Pour une économie alternative et solidaire* (avec Éric Dacheux, L'Harmattan, 2003) ou *La France des travailleurs pauvres* (Grasset, 2008).

majoritairement, n'y croient pas, estimant que le travail ne se partage pas, tant chacun lui imprime sa marque et sa personnalité. Pourtant, c'est déjà une réalité massive: l'intérim, les contrats de courte durée ou le travail posté sont des emplois partagés entre plusieurs personnes qui se succèdent ou se remplacent sur le même poste.

Une révolution généralisée du temps de travail

Mais, si l'on partage l'emploi, il faut aussi partager les salaires. À défaut, le coût de production augmentera pour les entreprises, lesquelles sont déjà, pour bon nombre, en situation difficile. Et le nombre de nouveaux emplois créés sera faible ou nul. Le partage de l'emploi ne peut donc se faire sur le modèle des 35 heures, mais doit s'accompagner d'une baisse du salaire brut de même ampleur que la réduction du temps de travail, pour favoriser le maximum d'embauches compensatrices sans coût supplémentaire pour les entreprises. Impossible? Pas si la CSG sur les salaires est réduite d'autant, le salaire net demeurant alors inchangé. Le trou en résultant pour la Sécu serait comblé par une hausse de TVA, permettant de faire peser le poids de cet effort collectif en faveur de l'emploi sur tous les consommateurs et non sur les seuls salariés en place. Ensuite, il faudrait mettre à contribution les importations tout en allégeant le coût de production des exportations, une mesure qui, expérimentée par l'Allemagne en 2006, n'est pas étrangère au bond en avant de ses exportations. Bref, une «TVA sociale» équilibrée par un dispositif créateur d'emplois.

Un rapide calcul montre qu'une réduction généralisée du temps de travail de 6 heures mensuelles (-4%) s'accompagnant d'une baisse similaire du salaire brut, mais pas du salaire net (puisque la CSG passerait de 7,5% à 3,5%), pourrait permettre jusqu'à 1 million d'embauches compensatrices sans surcoût pour les entreprises. Évidemment, certaines d'entre elles,



Un formateur et son jeune apprenti dans un atelier de carrosserie.

Richard Damoret/Rea

au lieu d'embaucher, en profiteraient pour réduire leurs sureffectifs sans licencier, d'autres s'efforceraient de gagner en productivité pour regonfler leurs marges, d'autres encore ne réduiraient pas le temps de travail, faute de trouver le personnel compétent qu'elles souhaitent. Mieux vaut donc tabler sur 500 000 salariés supplémentaires: moins de chômage et un effet bénéfique sur la consommation, le niveau de vie... et le moral, atténuant d'autant la hausse de TVA nécessaire pour compenser la perte de CSG (3). Un dispositif qui pourrait d'ailleurs s'intégrer dans le «pacte de responsabilité» qui vient d'être mis en place au bénéfice des entreprises, par exemple en subordonnant les réductions de cotisations sociales prévues par ce pacte à

des embauches compensatrices.

Compliqué? Sans doute. Mais pas plus que les efforts désespérés pour relancer la croissance ou empêcher les licenciements. La faiblesse de nos marges de manœuvre dans une économie à la fois en crise et largement ouverte sur l'extérieur impose de faire preuve d'imagination. Non pas en rêvant de la société parfaite, mais en s'appuyant sur les mécanismes mêmes de l'économie de marché, afin d'atteindre des objectifs sociaux bénéfiques à tous. ●

(1) Ou n'ont que le brevet des collèges.

(2) Voir sur ce point Michel Dollé, *Peut mieux faire!*

Pour un renouveau des politiques de l'éducation, Saint-Simon, 2012.

(3) Elle pourrait alors être limitée à 1 point.

ENTRETIEN AVEC Dominique Méda

«Partageons le travail!»



Philippe Matisse/Flammarion

Réduire le temps de travail des employés les plus sollicités pour réinsérer les chômeurs dans le monde professionnel, une idée simple mais novatrice pour construire la société de demain.

DOMINIQUE MÉDA

Professeure de sociologie à l'université Paris-IX, elle est notamment l'auteur de *La Mystique de la croissance*. *Comment s'en libérer* (Flammarion, 2013) et, avec Patricia Vendramin, de *Réinventer le travail* (Puf, 2013).

Vous défendez le «partage du travail», qu'entendez-vous exactement par là ?

À tout instant, le volume de travail réalisé dans un pays est réparti sur la population en âge de travailler. Il y a simplement différentes manières de le (re)distribuer, plus ou moins volontaires. Dans notre société, certains travaillent trop et font des *burnout*, d'autres travaillent trop peu. Le temps de travail est réparti d'une manière sauvage, au hasard des fermetures d'entreprises, des dates d'arrivée sur le marché du travail, des diplômes détenus, au détriment des moins qualifiés, des femmes, des immigrés, des seniors ou encore des jeunes... On devrait y substituer un partage civilisé, tel qu'un maximum de personnes puissent accéder à l'emploi et que la durée travaillée par chacun soit assez homogène, autour des 32 heures par semaine par exemple, ce qui devrait contribuer à résoudre la question du chômage.

Ce «partage» n'impliquerait-il pas une remise en cause du principe méritocratique, selon lequel ceux qui ont un emploi seraient, *a priori*, les plus «méritants» ?

Je ne crois pas que ceux qui réussissent dans la société soient ceux qui ont le plus de mérite. Les dés sont largement pipés, notamment du fait des origines sociales. Par ailleurs, ma réflexion s'ins-

crit dans une perspective égalitaire, les niveaux actuels d'inégalités étant aujourd'hui insupportables. Il est nécessaire de redistribuer l'emploi et l'accès aux revenus, non seulement entre salariés, mais aussi entre salariés et détenteurs de capital.

Outre le chômage, quelles sont selon vous les conséquences de ce «partage sauvage» ?

Dans le cas d'un partage sauvage, non régulé, certains accèdent à des bouts d'emploi, de petits temps partiels mal payés, pendant que d'autres travaillent sur de longues durées. La plupart des pays européens ont fortement réduit leur durée du travail ces soixante dernières années, mais certains l'ont fait en augmentant le nombre de temps partiels courts (Allemagne), d'autres en réduisant la durée du temps plein (France). Résultat : en Allemagne, il y a beaucoup plus de petits temps partiels courts mal payés et mal protégés, qui sont comme par hasard principalement destinés aux femmes... Ce phénomène est en général rendu invisible, parce que l'on compare uniquement la durée des emplois à temps plein... En France, les lois de RTT ont contribué à faire converger les temps de travail et notamment à augmenter la durée des temps partiels. C'est un point essentiel pour tous ceux qui souhaitent plus d'égalité professionnelle.

Le travail a-t-il toujours eu l'importance qu'on lui donne aujourd'hui ?

Non. Avant la révolution industrielle et le développement du salariat, lorsque le lieu de travail et le lieu de vie n'étaient pas vraiment distincts, que l'on pouvait survivre en cultivant son lopin de terre ou grâce à la pluriactivité, le travail n'occupait pas encore la place centrale qu'il occupe désormais. Si l'État providence permet actuellement de vivre sans travail, l'absence de ce dernier fait néanmoins souffrir. L'exercice d'une activité est devenu la norme au ^{xx}e siècle; ne pas en avoir prive non seulement d'une perspective de revenus stables, mais aussi de liens sociaux et de toutes les vertus dont le travail est paré, d'autant plus que dans le dernier quart du ^{xx}e siècle, les attentes à son égard se sont considérablement amplifiées: il permet de s'exprimer, de se réaliser.

Justement, aujourd'hui certaines professions insistent sur la « valeur travail » et sont dans un discours de « dépassement de soi ». Pensez-vous qu'elles pourraient entendre l'intérêt de travailler moins ?

Je crois qu'il faudrait plus insister sur l'intérêt du collectif: il est juste de répartir en permanence le volume de travail disponible sur l'ensemble de la population active. Par ailleurs, cessons de penser que notre apport à la vie de la collectivité nécessite une disponibilité 24 heures sur 24... Nul n'est irremplaçable. Il nous faut apprendre à partager l'emploi et les responsabilités... et sans doute désintoxiquer certaines personnes du travail. Leur rappeler que si la contribution de tous à la production est attendue, bien d'autres activités importent et nécessitent aussi du temps: la famille, qui incombe aujourd'hui principalement aux femmes et limite leur accès à l'emploi; les activités politiques et citoyennes, accaparées par des spécialistes de la politique; et le développement personnel, culturel et physique, dont on nous dit qu'il est essentiel à une bonne espérance de vie, mais dont l'exercice n'est en rien facilité...

Les « 35 heures » ont reçu un grand nombre de critiques... Pensez-vous que la société française, dans son ensemble, serait aujourd'hui prête à accepter une nouvelle réduction du temps de travail ?

Les études dont on dispose montrent que les lois Aubry ont permis de créer 350 000 emplois! Entre 1997 et 2001, c'est deux millions d'emplois qui ont été créés... Par ailleurs, les salariés qui ont vu leur temps

de travail réduit ont été globalement satisfaits. Le dénigrement de la RTT est le résultat d'une victoire purement idéologique. Il est donc urgent de tirer le bilan serein des deux lois Aubry: certes, il y a eu quelques échecs mais, globalement, c'est une réussite. Et, surtout, toutes les autres solutions ont échoué. Je continue à croire, comme beaucoup d'autres, que la réduction du temps de travail – plus précisément réduction pour certains et augmentation pour d'autres – constitue une politique absolument nécessaire pour ramener le plus vite possible les chômeurs, notamment ceux de longue durée, dans l'emploi.

Justement, comment organiser concrètement ce partage sans pour autant commettre les mêmes erreurs ?

À partir du moment où ceux qui en étaient privés accèdent à l'emploi, les dépenses d'indemnisation du chômage diminuent, et les rentrées de cotisations sociales et d'impôt augmentent. On a montré qu'en prenant en considération ces rentrées, le vrai coût des 35 heures était relativement faible: 0,15 % du PIB par an, ce qui est finalement peu par rapport au nombre d'emplois créés. Trois éléments conditionnent la réussite d'un nouvel épisode de RTT: ne pas toucher aux salaires, sauf les plus hauts; réduire vraiment le temps de travail, en évitant, comme lors de la seconde loi Aubry, le changement des modalités de décompte du temps de travail; ne pas intensifier le travail, comme cela a parfois été le cas avec les lois Aubry.

Comment une meilleure répartition pourrait-elle permettre d'éviter l'écueil de l'intensification et améliorer la qualité du travail ?

Il faut considérer le partage du travail comme un véritable projet de société. Il faut en faire un instrument de rééquilibrage des différentes activités sociales, marchandes et non marchandes, des chances, notamment entre hommes et femmes, et des revenus, en faisant financer ce projet par des revenus autres que ceux du travail. La RTT pourrait aussi constituer le pivot d'une société postcroissance, utilisant un plus grand volume de travail pour une production plus propre, écologiquement et socialement, comptabilisant autrement la richesse avec des indicateurs complémentaires au PIB, mettant au centre de son attention la qualité du travail. Un tel projet s'inscrit évidemment en totale opposition avec le choix actuel de la compétition et du *low cost* généralisé. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR AUDREY MINART

ENTRETIEN AVEC **Bernard Gazier**

La mélancolie des bonnes pratiques



DR

Il existe de nombreuses solutions pour redonner vie à un marché du travail en difficulté. Tout le problème réside dans le choix du modèle à suivre pour les entreprises comme pour les gouvernements.

BERNARD GAZIER

Économiste, spécialiste du marché du travail, membre de l'Institut universitaire de France et enseignant à l'université Paris-I, il a publié, entre autres, *L'Introuvable Sécurité de l'emploi* (Flammarion, 2006).

En matière de gestion d'emploi, de management, on cite souvent des expériences modèles. Cette démarche est-elle pertinente ?

Les comparaisons sont toujours éclairantes, à condition de se défaire de certaines illusions sur les transferts possibles. Toute expérience s'inscrit dans un contexte donné et dépend des conditions de départ. De plus, le fait de lancer une innovation et de se savoir observé change la donne. Les gens qui innoveront sont mobilisés et ont à cœur de réussir. Une partie de leur réussite tient justement à ce contexte innovateur. Mais que deviennent les expériences quand les gens ne sont plus sous les projecteurs ? Une routine s'installe et souvent les effets ne sont plus les mêmes. C'est ce que j'appelle la « mélancolie des bonnes pratiques ».

Face à un problème donné, il n'y a jamais une « one best way », une solution idéale. Il y a toujours plusieurs solutions, avec des avantages et des failles. Et ce qui marche ici peut ne pas marcher ailleurs...

Je reviens de Detroit, aux États-Unis, où j'ai visité une usine du secteur automobile. Cette entreprise qui fabrique des pièces pour Ford a été mise en faillite puis rachetée récemment. Il s'agissait d'une quasi-filiale qui appliquait aux salariés le contrat de travail « Ford », un contrat aussi gros que le Code du travail français ! Intangible – ce qui est signé est

signé – et très favorable, il prévoyait un salaire au taux horaire de 28 dollars, bien au-dessus de la moyenne américaine.

Ford s'est donc désengagé de l'entreprise, qui a dû se mettre en faillite selon une procédure dite « *chapter eleven* », permettant de redémarrer en renégociant les statuts. Les salariés couverts par le contrat Ford ont été repris par Ford aux conditions antérieures, mais les nouveaux ont tous été embauchés à de nouvelles conditions : 11 dollars de l'heure. Le syndicat UAW a pourtant signé l'accord – aux États-Unis, dans une entreprise avec syndicat où les salariés payent tous la cotisation syndicale, ce qui le fait vivre, il vaut mieux signer un mauvais accord que de ne plus avoir de cotisants. Les salariés recrutés sont formés en deux semaines et proviennent d'un peu partout aux États-Unis, mais peu ou pas de Detroit. Le taux de *turnover* est de 100 % !

Mais une entreprise voisine de sous-traitance, soumise aux mêmes conditions, a adopté une tout autre démarche : recruter les salariés dans la population locale, en faisant appel à des fondations qui aident à l'éducation et à l'insertion, de l'alphabétisation jusqu'à l'université.

La leçon de tout cela ? La première est que si vous êtes sous-traitant et dominé par le donneur

d'ordre, certains accords peuvent être léonins. La seconde leçon est qu'il y a toujours des alternatives pour s'adapter à une situation même difficile.

Depuis quelques années, le marché de l'emploi est soumis à de fortes tensions en Europe, et les États réagissent différemment. Certains ont introduit une plus grande flexibilité, d'autre la « flexisécurité », vous prônez une approche en termes de « marchés transitionnels » : de quoi s'agit-il ?

En gros, la recherche de la flexibilité vise à assouplir le contrat de travail pour faciliter les licenciements et les embauches en fonction de la logique du marché. C'est une approche qui consiste à se soumettre directement aux pressions nées de la globalisation et de la domination de la finance.

Un autre modèle, à l'opposé, consiste à refuser de s'intéresser au fonctionnement du marché du travail pour se focaliser sur les résultats en termes de conditions de vie (logement, éducation...). C'est une approche souvent promue par les syndicats et les travailleurs sociaux. Elle a un fort contenu protestataire, sans être nécessairement de gauche. La « flexisécurité » est un compromis entre ces deux positions. Elle tente de concilier à la fois la flexibilité de l'emploi tout en protégeant le salarié contre les risques. Mais les accords de flexisécurité se font souvent sur la base d'un pur rapport de force (inégal) et aboutissent à des compromis sans principes.

La démarche des marchés transitionnels recherche elle aussi un compromis car les protections des salariés sont mal adaptées aux besoins actuels du marché du travail et doivent passer de la protection dans un emploi donné à une capacité à faire évoluer sa carrière. Il s'agit d'organiser les transitions professionnelles.

Mais tout d'abord, la transition professionnelle ne peut se gérer que si l'on prend en compte la position de départ, la transition et la position d'arrivée. Une transition qui n'a pas de perspectives d'arrivée clairement établies est une plongée dans le vide. Ensuite il faut organiser les transitions en s'appuyant sur des critères clairement identifiés, ceux de la qualité du travail et de l'emploi.

Il y a ici quatre catégories d'indicateurs, de plus en plus reconnus : 1) la qualité du travail (intensité, autonomie, capacité d'expression) ; 2) la qualité de l'emploi (niveau du salaire, de la sécurité) ; 3) la possibilité d'évoluer dans son travail (formation, carrière) et 4) la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Y a-t-il des exemples probants de tels marchés transitionnels ?

On cite souvent le Danemark, qui est considéré comme le pays ayant mis en œuvre la flexisécurité, mais dont plusieurs dispositifs peuvent être qualifiés de « transitionnels » : une politique publique de l'emploi généreuse, poussant très activement les chômeurs à se former, et des actions de « rotation des emplois ». L'autre cas intéressant est celui de l'Autriche. Les Autrichiens ont un taux de chômage de 4 % (autrement dit, ils connaissent le plein emploi). Ils sont 8 millions, soit une population proche de la nouvelle Région Rhône-Alpes, et sont voisins des pays d'Europe de l'Est, où il y a une main-d'œuvre abondante et pas chère.

Le taux de chômage en Autriche était à 3,5 % avant la crise, il est monté à seulement 4,9 % et reste l'un des plus bas d'Europe. La croissance annuelle du pays a retrouvé un niveau de l'ordre de 2-3 %. L'Autriche a su tirer parti des nouveaux marchés ouverts dans les pays d'Europe de l'Est. Ce pays est typique d'une social-démocratie qui associe les partenaires sociaux aux décisions les concernant. Il a développé, comme l'Allemagne, un système d'apprentissage pour une large majorité de ses travailleurs. Deux dispositifs originaux ont été mis en place pour gérer les transitions professionnelles : d'une part, une réforme des indemnités de départ qui ne pénalise pas les entreprises ayant des salariés à forte ancienneté et, d'autre part, les « fondations de travail » qui interviennent dans le reclassement des travailleurs victimes de suppressions d'emploi.

Les premières « fondations de travail » ont été créées dans le secteur de la métallurgie, alors confronté à des restructurations. Financées sur le capital des entreprises, elles ont mis en place des cellules de reclassement assurant l'orientation, la formation, le *coaching* et l'aide au placement. Les « partants » d'une entreprise donnent 50 % des intérêts de leur indemnité de départ à la fondation. Les « restants » financent les frais supplémentaires de formation dont pourraient avoir besoin les partants, qui bénéficient si nécessaire de formations de longue durée, allant jusqu'à trois ans.

Ce dispositif ne pouvant être appliqué aux entreprises en faillite, le principe de la fondation de travail a été ensuite adapté et élargi avec le soutien des Régions. Et d'autres fondations ont ensuite aidé directement des chômeurs. 5 % des chômeurs sont passés par elles en 2009. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR JEAN-FRANÇOIS DORTIER

L'abécédaire

■ JEAN-FRANÇOIS DORTIER ■

I Bonnes pratiques Montrer l'exemple

De nombreuses professions éditent des « guides de bonnes pratiques » (*best practices*) qui s'inscrivent dans une démarche d'amélioration de la qualité du travail. En matière de ressources humaines, les recueils de bonnes pratiques portent sur le recrutement, l'égalité homme/femme, la lutte contre les RPS, les conditions de travail, etc. Les bonnes pratiques ne sont pas des énoncés de grands principes mais des types d'actions concrètes, souvent appuyées sur des exemples. Par exemple, une bonne pratique d'entreprise en matière de gestion du temps consiste à fixer des horaires limites pour éviter les réunions tardives, ou encore à permettre un aménagement des horaires en fonction des contraintes parentales (horaires d'école, de crèche).



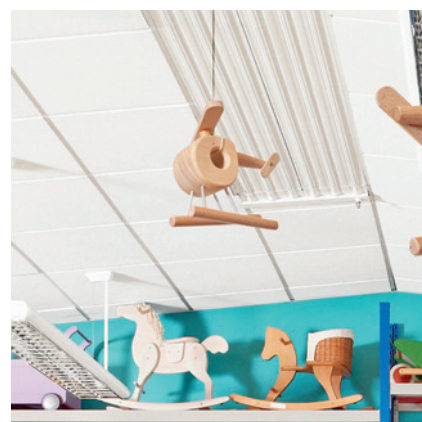
Les illustrations de cet abécédaire sont un kaléidoscope de la photo de la Scop Moulin Roty spécialiste du jouet. Photo de Jean-Robert Dantou / CG SCOP / Picturantank que l'on peut voir dans son intégralité p. 6.

I Burnout L'épuisement professionnel, nouveau mal du siècle

La notion de « burnout » – « syndrome d'épuisement professionnel » – est apparue aux États-Unis dans les années 1970 pour décrire un type de malaise au travail observé chez les travailleurs sociaux au contact de personnes en difficulté. Le burnout survient quand une personne subit un stress chronique puis finit par craquer. Les symptômes sont ceux de la dépression : manque de sommeil, désinvestissement, démoralisation et sentiment d'échec. Le burnout est désormais considéré comme l'un des risques psychosociaux majeurs. Il atteint désormais un grand nombre de professions : enseignants, médecins, cadres, même si le terme tend à être galvaudé.

I Communication non violente Se dire les choses sans les envenimer

La méthode de communication non violente (CNV) inventée par Marshall Rosenberg vise à éviter les conflits inutiles dans les relations personnelles quand survient un désaccord. La CNV consiste à éviter les formules qui blessent, les surinterprétations, les façons de « vider son sac » qui s'attaquent aux personnes plutôt qu'aux problèmes. Elle apprend à transformer un malaise en critique constructive.



I Climat social Sonder l'humeur des troupes

Observatoires sociaux, audit social ou baromètres sociaux : dans les grandes entreprises, ces dispositifs sont destinés à mesurer le « climat social », c'est-à-dire la qualité des relations professionnelles, le climat de confiance dans la direction, les craintes, les mécontentements et les frustrations qui peuvent se manifester parmi les salariés. La mesure du climat social peut se faire par enquêtes qualitatives, par sondages ou à partir d'indices objectifs comme l'absentéisme, le nombre de conflits.

I Confiance Un lien social précieux mais fragile

La « confiance », si l'on en croit les économistes, sociologues, anthropologues, joue un rôle central dans les affaires et les relations de travail. Mais



de quoi parle-t-on au juste? Le mot peut désigner un climat d'optimisme (la confiance en l'avenir), la croyance dans la fiabilité d'une institution (la confiance dans la justice, dans la solidité d'une banque). La confiance peut également être accordée à une personne: celle sur qui l'on peut compter en cas de besoin (j'ai confiance en mon garagiste, mon médecin, mes collaborateurs...).

Avoir confiance, c'est donc avoir «foi» en une personne ou une institution à qui l'on s'en remet sans avoir besoin de contrôler, modifier et s'assurer de sa fiabilité.

Mais la confiance n'est pas un fluide magique et intangible. Elle se construit dans la relation, durable, au fil de l'expérience et avec certaines garanties extérieures (qui assurent en cas de défaillance). Avoir confiance en ses collaborateurs ou ses dirigeants, c'est reconnaître leurs compétences et leur engagement. La confiance devient alors un fluide qui évite d'avoir à contrôler ou contractualiser toutes les relations.



I Relations humaines Les coûts humains de la démocratie

Depuis une génération, le modèle hiérarchique de l'entreprise a laissé place à un modèle plus démocratique. L'autorité du chef a cédé le terrain à des relations plus démocratiques: autonomie, responsabilisation, expression et écoute des salariés, décentralisation des décisions, communication et dia-



tranche se substituent des bras de fer, les palabres qui n'en finissent pas pour convaincre. Le commandement doit s'effacer devant l'engagement et la motivation.

Tout cela a aussi coûté humain: quand plus personne ne possède le pouvoir, mais que tout le monde en détient une parcelle, le travail en commun peut virer à des confrontations incessantes. D'où la nécessité d'apprendre à clarifier et maîtriser les processus de décision, de communication et de négociation.

logue, information ont été les maîtres mots de ce nouveau management participatif. Cette démocratisation a accompagné la grande transformation des relations de pouvoir dans la société (la famille, l'école).

Mais ces évolutions ont aussi leurs effets pervers. Pourquoi ne pas le dire? Dès lors que le pouvoir n'est plus centralisé et autoritaire, tout peut alors être débattu, renégocié, remis en cause. Il y a moins de décisions arbitraires mais plus de confrontations, de tractations interminables. Au bras séculier qui

I Flexisécurité Concilier fluidité et protection

Chercher à combiner la flexibilité du marché du travail avec la sécurité du salarié: tel est le sens du mot-valise «flexisécurité». Le «modèle danois» de la flexisécurité a inspiré les politiques de l'emploi européennes depuis une décennie. Il repose sur plusieurs piliers: outre la simplification des pro- ▶

- cédures d'embauche et de licenciement, et la prise en charge avantageuse des chômeurs associée à de fortes incitations à reprendre un emploi (formation, suivi personnalisé), ce modèle est marqué par l'importance du dialogue social entre patronat et syndicats.

I Gouvernance

À qui appartient l'entreprise ?

La gouvernance (de l'anglais « *corporate governance* ») est à l'entreprise ce que le régime politique est à l'État. En l'occurrence, dans une société par actions, le principe général est celui de l'élection (en fait plus souvent une cooptation) d'un conseil d'administra-



tion et d'une direction par les actionnaires. La gouvernance se distingue donc du *leadership* qui désigne le style de management des dirigeants.

La question de la gouvernance a connu au ^{xx}e siècle plusieurs étapes. Jusqu'au début du ^{xx}e siècle, les grandes entreprises sont pilotées par leurs propriétaires. Posséder et diriger sont une seule et même chose. Puis, à partir des années 1930, s'amorce une séparation entre ceux qui possèdent (les actionnaires) et ceux qui dirigent (les managers). Le but des managers est moins la recherche de profit à court terme que l'essor et la puissance de l'entreprise. Les managers cherchent



également à entretenir la paix sociale avec les salariés. L'ère des managers correspond en gros à celle des trente glorieuses.

À partir des années 1990, le centre de gravité du pouvoir va basculer de nouveau dans le giron de l'actionnariat. Fonds de pension et autres gestionnaires de portefeuilles d'actions recherchent la « création de valeur orientée actionnaire » : en termes plus clairs, dégager un maximum de profits à court terme. La *corporate governance* a conduit à des méthodes très brutales de gestion : restructurations, *cost killing*, délocalisations.

En réaction à ces dérives est apparu, à partir du début des années 2000, un courant en faveur d'une « entreprise citoyenne ». De nouvelles conceptions de la gouvernance de l'entreprise ont mis l'accent sur la nécessité de prendre en compte toutes les parties prenantes (ou « *stakeholders* ») – soit les dirigeants, clients, sous-traitants et aussi salariés – plutôt que les seuls intérêts des « *shareholders* » (les actionnaires).

I Parties prenantes

L'écosystème social des entreprises

L'entreprise est au sens juridique, une association d'actionnaires (*shareholders*). Mais socialement, elle rassemble plusieurs acteurs concernés par son développement : les salariés, les sous-traitants, les banquiers, les

clients. Si une entreprise ferme dans une petite ville, les commerçants aussi vont souffrir de cette disparition. Ce sont également des parties prenantes (*stakeholders*) qui font partie de tout l'écosystème social que constitue une entreprise.

I RSE

Comment consilier la valeur (économique) avec les valeurs (humaines)

Un fabricant de chaussures qui contraint ses sous-traitants à respecter des normes en matière de travail des enfants ou de salaires ; un fabricant de trains qui s'engage à réduire les émissions de CO₂ ; un groupe de distribution qui soutient des producteurs locaux... Toutes ces actions relèvent de ce que l'on appelle désormais la responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise (RSE). Parmi les nombreuses définitions existantes, l'une des plus souvent citées est celle donnée par l'Union européenne, qui entend par RSE « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ».

De plus en plus, la RSE doit intégrer les préoccupations des parties prenantes (consommateurs, clients, fournisseurs, salariés). La RSE, qui a



connu son heure de gloire au début des années 2000, est associée au développement durable. Elle tend à intégrer des dimensions éthiques dans les finalités de l'entreprise. Elle est aussi pour certaines entreprises un bon moyen de communication qui permet d'afficher une image angélique.

I Risques psychosociaux

Stress, harcèlement, burnout, suicide, etc.

L'expression «risques psychosociaux» (RPS) est le label sous lequel on regroupe depuis quelques années les différents maux du travail tels que le stress, le *burnout*, le suicide, le harcèlement, la fatigue. Inutile de chercher une définition précise de cette notion : il n'en existe pas. Le terme s'est imposé car il combine plusieurs facettes : «risques» renvoie à une logique préventive et «psychosociaux» indique qu'il existe à la fois une dimension personnelle psychologique et subjective de la souffrance au travail, ainsi que des dimensions sociales et organisationnelles.

I Reconnaissance

La quête universelle de considération

«*On n'est pas reconnu!*» Du chercheur à l'employé de banque, du policier à l'infirmière, du travailleur social au journaliste émerge une plainte lancinante. Le manque de reconnaissance affecte tous les milieux professionnels. Le thème de la reconnaissance a fait une entrée en force dans le monde du travail depuis deux décennies et touche à des cordes très sensibles des relations humaines. En tant qu'être social, tout humain vit en société et cherche à ce titre à y être accepté, valorisé, aimé, respecté. Toute frustration dans ce domaine – sentiment d'injustice, ou inégalité de traitement – va mettre à vif une émo-



tion fondamentale. Le «*je ne suis pas reconnu*» (au départ une d'une revendication de salaire ou d'un meilleur statut par exemple) va vite se transformer en une blessure symbolique plus profonde : «*on ne me respecte pas*», «*je ne suis pas considéré*» ou, plus crûment, «*on me prend pour de la m...*».

Les actes de reconnaissance peuvent être symboliques et honorifiques, matériels (primes, augmentation), ou relationnels (encouragement, remerciement ou simple salut).

Mais si cette quête de reconnaissance a pris une telle importance aujourd'hui, c'est en raison de facteurs particuliers : le déclin de prestige de certaines professions (enseignant, policier, cadre), le décalage entre le niveau de formation et les emplois offerts, les aspirations personnelles bien plus élevées que naguère (plus personne ne veut perdre sa vie à la gagner), l'autonomie du salarié qui rend invisible une partie de son travail, les contraintes économiques qui pèsent sur les entreprises et administrations et qui freinent les augmentations ou l'évolution des carrières.

I Stress

Le fléau du travail contemporain

Les raisons de «stresser» au travail ne manquent pas. Il y a la surcharge de travail, la dispersion (*mails*, réunions, rendez-vous, interruptions

constantes...), les tensions entre collègues, avec un supérieur ou un collaborateur, les relations tendues avec un public (élèves, usagers des transports...), l'urgence et les délais de plus en plus courts, le contexte économique qui fait craindre l'avenir, etc.

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail note que le stress au travail «*est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences*».

Le stress est devenu l'un des principaux fléaux du travail contemporain. Les méthodes pour combattre le stress au travail peuvent se classer en trois grandes catégories : 1) les techniques psychologiques de relaxation et de méditation, 2) les méthodes destinées à mieux organiser son temps, gérer ses relations avec autrui et ses objectifs et 3) les démarches collectives destinées à améliorer les conditions de travail (baisse de la charge de travail, aménagement du temps et de l'espace de travail), formation à la négociation, etc.

Une autre façon de diminuer le stress peut consister aussi à chercher un autre emploi : ce à quoi aspire un nombre grandissant de salariés. ●



Sciences lance une grande

- **Comment améliorer le travail ?** Tel est le thème d'une enquête collaborative lancée par *Sciences Humaines* à partir de cet automne. Cette enquête rassemble des témoignages, reportages, analyses et pistes d'actions.
- Sur le site www.changerletravail.fr, venez témoigner, apporter vos idées et vos contributions. Des cahiers « Changer le travail » seront publiés tous les mois dans le mensuel *Sciences Humaines*.
- **Participez**, relayez et faites connaître autour de vous cette opération.

Le travail est sous pression

Que l'on soit cuisinier, enseignant, ingénieur, infirmière, comptable, pêcheur ou chercheur, la plupart des gens aiment leur travail et s'y investissent.

Mais la plupart des gens souffrent aussi d'un travail devenu de plus en plus difficile sous le poids de contraintes multiples. Le stress, la surcharge, la fatigue, la dispersion, les tensions diverses sont devenus des maux communs.

Que faire? Quelles solutions?

Que faire? Comment rendre le travail plus vivable?

L'heure est à la recherche de solutions. De toutes parts se font jour des propositions: entre la méditation (le lâcher-prise) et la révolution (changer le monde), quelles sont les marges de manœuvre et les pistes d'action à l'échelle des individus, des équipes, des organisations, de la société?

Méthode antistress, aménagement du temps et espace de travail, nouvelles méthodes de travail, organisations apprenantes, chartes de bonne

conduite, management humaniste, confiance, reconnaissance, changement de la gouvernance des organisations, réforme du marché du travail ou repenser les finalités mêmes du travail..., les pistes ne manquent pas.

Qu'elles se situent à un niveau individuel, managérial, organisationnel ou social et sociétal, des propositions pour améliorer le travail ne manquent pas. Mais que valent-elles vraiment?

Une enquête globale

Pour contribuer à une réflexion collective, *Sciences Humaines* lance une enquête collaborative associant partenaires scientifiques, entreprises, établissements de formation, médias et acteurs de terrain.

Prenant la forme de témoignages et de récits, d'enquêtes scientifiques, de reportages et d'un forum d'échange, cette enquête « globale » ouvre un espace de parole et se présente donc comme une mise en commun des apports des spécialistes du travail mais également des acteurs de terrain qu'ils soient employés, cadres dirigeants ou indépendants.

Il s'agit d'explorer le champ des possibles et de confronter modèles et expériences. Les résultats seront mis à la portée de tous. À chacun de s'en inspirer...

Un site: changerletravail.com

Un site Web: Changer le travail servira de plateforme pour recueillir les témoignages et les avis, publier les reportages, enquêtes et analyses. Il proposera également un journal du travail (tendances, actualités) et un centre de ressources.

Les cahiers «Changer le travail»

Chaque mois, à partir de décembre, *Sciences Humaines* publiera une rubrique nouvelle – « Les cahiers du travail » – consacrée à un des thèmes de l'enquête: « La surcharge au travail, que faire? », « Lutter contre la dispersion », « Les défis du management humaniste », « Les modèles étrangers: comment font-ils? »

**Ensemble réinventons
le travail !**

Humaines

enquête collaborative



Changer le travail

PARTICIPEZ!

Vous êtes **salarié** ou **indépendant**, **employé**, **cadre** ou **dirigeant**, vous voulez faire partager votre expérience sur la façon d'améliorer le travail.

Vous êtes **étudiant** ou **chercheur**, vous représentez un **laboratoire de recherche**, un centre de formation ou une **entreprise**. Nous vous invitons à contribuer à la démarche «Changer le travail» par des **témoignages**, des **enquêtes** ou des résumés de **travaux de recherches**.

Les contenus seront sélectionnés par la rédaction pour une **publication en ligne** ou dans la nouvelle rubrique du mensuel «**Les cahiers du travail**».

Écrivez-nous : changerletravail@scienceshumaines.fr

www.changerletravail.fr

BIBLIOGRAPHIE

Penser et repenser le travail

La littérature sur le travail est abondante, celle sur la souffrance au travail et les risques psychosociaux est pléthorique. Nous avons sélectionné quelques pistes centrées sur les façons de changer le travail mêlant fondamentaux et essais récents.

DIMINUER LE STRESS

MÉDITER AU TRAVAIL...

Pour concilier sérénité et efficacité
M. Chaskalson
Les Arènes, 2013.



PSYCHOLOGIE POSITIVE ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

J. Cottraux (dir.)
Masson, 2012.

LE GUIDE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

C.A. Pigeot et R. Pigeot
Eyrolles, 2012.

MIEUX GÉRER SON TRAVAIL

S'ORGANISER POUR RÉUSSIR

Getting Things Done
D. Allen
Leduc, 2008.

L'ART D'ALLER À L'ESSENTIEL

L. Babauta
Leduc, 2012.

BIEN VIVRE LE PRINCIPE 80/20

Moins de travail et de stress pour plus de succès et de plaisir
R. Koch
L'Homme, 2007.

JE DIS STOP À LA PRESSION

I. Pailleau et A. Akoun
Eyrolles, 2014.

TRAVAILLER POUR SOI

Quel avenir pour le travail à l'heure de la révolution individualiste ?
D. Pennel
Seuil, 2013.

DIMINUER LE STRESS

DICTIONNAIRE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

P. Zawieja et F. Guarnieri
Seuil, 2013.

À QUOI RESSEMBLERA LE TRAVAIL DEMAIN ?

S. Enlart et O. Charbonnier
Dunod, 2013.

SOCIOLOGIE DU CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES ET LES ORGANISATIONS POUR UNE LOGIQUE DE L'INTERACTION

P. Bernoux
Seuil, 2004.

«CONDUIRE ET RÉUSSIR LE CHANGEMENT D'ORGANISATION»

Travail & Changement
Anact, n° 108, 2006.

LE TRAVAIL PEUT-IL DEVENIR SUPPORTABLE ?

Y. Clot et M. Gollac
Armand Colin, 2014.



LE TRAVAIL INTENABLE

Résister collectivement à l'intensification du travail
La Découverte, 2006.

SUR LE SITE DU MINISTÈRE DU TRAVAIL FRANÇAIS : TRAVAILLER MIEUX :

www.travailler-mieux.gouv.fr/

VOIR LES PUBLICATIONS DE L'ANACT

(Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)
www.anact.fr

L'INRS

(Institut national de recherche sur la sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles)
www.inrs.fr

CHANGER LE MANAGEMENT

L'ATLAS DU MANAGEMENT 2012-2013, L'encyclopédie du management en 100 dossier clés
D. Autissier, F. Bensebaa et F. Boudier
Organisation, 2012.



ET SI L'ENTREPRISE RENDAIT HEUREUX ?

J.-J. Picart
EMD, 2014.

LA RÉVOLUTION DU DON

Le management repensé à la lumière de l'anthropologie
A. Caillé et J.-É. Grévy
Seuil, 2014.

OBJECTIF ZÉRO-SALE-CON

R. Sutton
Pocket, 2012.

LES EMPLOYÉS D'ABORD, LES CLIENTS ENSUITE.

Comment renverser les règles du management
V. Nayar
Diateino, 2011.

ÊTRE PATRON SANS PERDRE SON ÂME

M.-C. Bernard
Payot, 2013.

LIBERTÉ & CIE

Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises
B. Carney et I. Getz
Flammarion, 2013.

CONFIANCE ET DÉFIANCE DANS LES ORGANISATIONS

B. Ramanantsoa et R. Reitter
Economica, 2012.

SLOW MANAGEMENT,

Entreprendre la transition
C. Vatari et al.
Pearson, 2013.

CHANGER LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

REFONDER L'ENTREPRISE
A. Hatchuel et B. Segrestin
Seuil, 2012.

GOUVERNER LE CAPITALISME

i. Ferreras
Puf, 2012.

REPENSER L'ENTREPRISE ET LA GESTION

Un enjeu de société
X. Leflaive
Economica 2011.

LE TRAVAIL INVISIBLE

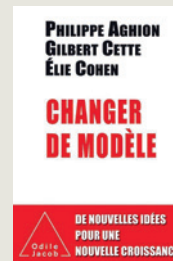
Enquête sur une disparition
P. Y Gomez
François Bourin, 2013.



RÉGULER L'EMPLOI

CHANGER DE MODÈLE

P. Aghion, G. Cette et É. Cohen
Odile Jacob, 2013.



CHÔMAGE : INVERSER LA COURBE

B. Martineau
Les Belles Lettres, 2013.

FRANCE : CHANGER DE MODÈLE ?

(Problèmes économiques n°3091)

LA MYSTIQUE DE LA CROISSANCE, COMMENT S'EN LIBÉRER

D. Méda
Flammarion, 2013.

EMPLOI ET TRAVAIL

Le grand écart
F. Piotet
Armand Colin, 2007.

VINGT IDÉES REÇUES SUR LES MÉTIERS, L'EMPLOI ET LE TRAVAIL

P. Frémeaux
Les Petits Matins, 2012.



MAGAZINES SCIENCES HUMAINES

SCIENCES HUMAINES (mensuel)

Prix unitaire : 5,50 € hors frais de port

- | | | | | | |
|-----|--|------|---|------|---|
| 25 | ☐ Les défis des sciences humaines | 138 | ☐ Les troubles du moi | 204 | ☐ Démocratie. Crise ou renouveau ? |
| 50 | ☐ Tiers-monde : la fin des mythes | 139 | ☐ Les mondes professionnels | 205S | ☐ Changer sa vie |
| 57 | ☐ Où va le commerce mondial ? | 140 | ☐ Les nouvelles frontières de la vie privée | 206 | ☐ Repenser le développement |
| 62 | ☐ L'esprit redécouvert | 141 | ☐ La force des passions | 207 | ☐ La nouvelle science des rêves |
| 67 | ☐ Nouveaux regards sur la science | 142 | ☐ L'éducation, un objet de recherches | 208S | ☐ L'enfant violent. De quoi parle-t-on vraiment ? |
| 71 | ☐ Comment nous voyons le monde | 143 | ☐ Cultures et civilisations | 209 | ☐ L'art de convaincre. |
| 80 | ☐ Les sciences humaines sont-elles des sciences ? | 144 | ☐ Les mouvements sociaux | 210 | ☐ Le travail en quête de sens. |
| 82 | ☐ La lecture | 145 | ☐ Voyages, migration, mobilité | 211S | ☐ Le clash des idées : 1989 à 2009 |
| 83 | ☐ Du signe au sens | 146 | ☐ Hommes, femmes. Quelles différences ? | 212 | ☐ De l'enfant sauvage à l'autisme. |
| 84 | ☐ Médiations et négociations | 147 | ☐ Où en est la psychiatrie ? | 213 | ☐ L'énigme de la soumission |
| 85 | ☐ Nouveaux modèles féminins | 148 | ☐ Contes et récits | 214 | ☐ L'ère du post-féminisme |
| 86 | ☐ La liberté | 149 | ☐ Les nouveaux visages de la croyance | 215 | ☐ L'analogie moteur de la pensée |
| 87 | ☐ L'émergence de la pensée | 150 | ☐ Amitié, affinité, empathie... | 216S | ☐ Les épreuves de la vie |
| 88 | ☐ Anatomie de la vie quotidienne | 151 | ☐ Aux origines des civilisations | 217 | ☐ Les secrets de la séduction |
| 89 | ☐ Violence : état des lieux | 152 | ☐ À quoi sert le jeu ? | 218 | ☐ La littérature : fenêtre sur le monde. |
| 90 | ☐ L'imaginaire contemporain | 153 | ☐ L'école en débat | 219S | ☐ À quoi pensent les enfants ? |
| 91 | ☐ L'individu en quête de soi | 155 | ☐ Où en est la psychanalyse ? | 220 | ☐ L'autonomie, nouvelle utopie ? |
| 92 | ☐ Les ressorts de la motivation | 156 | ☐ Où va la famille ? | 221 | ☐ Imaginer, créer, innover... |
| 93 | ☐ Échange et lien social | 157 | ☐ Qui sont les travailleurs du savoir ? | 222S | ☐ 20 ans d'idées, le basculement |
| 94 | ☐ La vie des groupes | 158 | ☐ Les nouvelles formes de la domination au travail | 223 | ☐ Le retour de la solidarité |
| 95 | ☐ Aux frontières de la conscience | 159 | ☐ Pourquoi parle-t-on ? L'oralité redécouverte | 224 | ☐ La course à la distinction |
| 96 | ☐ Le destin des immigrés | 160 | ☐ Dieu ressuscité | 225 | ☐ Sommes-nous rationnels ? |
| 97 | ☐ Rêves, fantasmes, hallucinations | 161S | ☐ Enquêtes sur la lecture | 226S | ☐ Le monde des ados |
| 98 | ☐ Apprendre | 163 | ☐ La sexualité est-elle libérée ? | 227 | ☐ Conflits au travail |
| 99 | ☐ Normes, interdits, déviances | 165 | ☐ Où est passée la société ? | 228 | ☐ L'état, une entreprise comme une autre ? |
| 100 | ☐ Les sciences humaines | 166 | ☐ De Darwin à l'inconscient cognitif | 229S | ☐ Nos vies numériques |
| 101 | ☐ La parenté en question | 167S | ☐ La pensée éclatée | 230S | ☐ Pourquoi apprendre ? |
| 102 | ☐ Les récits de vie | 169 | ☐ L'intelligence collective | 231 | ☐ Tous accros ? |
| 103 | ☐ L'altruisme | 170 | ☐ Qu'à peur de la culture de masse ? | 232 | ☐ Comment être parent aujourd'hui ? |
| 104 | ☐ Un monde de réseaux | 171 | ☐ Les émotions donnent-elles sens à la vie ? | 233S | ☐ Et si on repensait TOUT ? |
| 106 | ☐ Les sagesses actuelles | 172 | ☐ La lutte pour la reconnaissance | 234 | ☐ Inventer sa vie |
| 107 | ☐ Souvenirs et mémoire | 173 | ☐ Art rupestre | 235 | ☐ Les identités sexuelles |
| 108 | ☐ Homme/animal : des frontières incertaines | 174 | ☐ Qu'est-ce que l'amour ? | 236 | ☐ Dans la tête de l'électeur. |
| 109 | ☐ Les logiques de l'écriture | 175S | ☐ Agir par soi-même | 237S | ☐ Qui sont les Français ? |
| 110 | ☐ Cultures | 176 | ☐ Comment devient-on délinquant ? | 238 | ☐ Comment naissent les idées nouvelles ? |
| 111 | ☐ L'école en mutation | 177 | ☐ Le souci des autres | 239 | ☐ Peut-on ralentir le temps ? |
| 112 | ☐ Les hommes en question | 178S | ☐ La guerre des idées | 240S | ☐ L'imaginaire du voyage |
| 113 | ☐ Freud et la psychanalyse aujourd'hui | 179 | ☐ Travail. Je t'aime, je te hais ! | 241S | ☐ L'intelligence peut-on augmenter nos capacités ? |
| 114 | ☐ Travail, mode d'emploi | 180 | ☐ 10 questions sur la mondialisation | 242 | ☐ Le travail. Du bonheur à l'enfer |
| 115 | ☐ Les nouvelles frontières du droit | 181 | ☐ Le nouveau pouvoir des institutions | 243 | ☐ L'autorité. Les nouvelles règles du jeu |
| 116 | ☐ L'intelligence : une ou multiple ? | 182 | ☐ Conflits ordinaires | 244S | ☐ 2012-2013. Les idées en mouvement |
| 117 | ☐ Autorité : de la hiérarchie à la négociation | 183 | ☐ Imitation | 245 | ☐ Vivre en temps de crise |
| 118 | ☐ La pensée orientale | 184 | ☐ Les lois du bonheur | 246 | ☐ Le langage en 12 questions |
| 119 | ☐ La nature humaine | 185 | ☐ Des Mings aux Aztèques | 247S | ☐ Violence. Les paradoxes d'un monde pacifié |
| 120 | ☐ L'enfant | 186 | ☐ Que vaut l'école en France ? | 248 | ☐ Comment pensons-nous ? |
| 121 | ☐ Quels savoirs enseigner ? | 187 | ☐ D'où vient la morale ? | 249 | ☐ La fin de l'homme ? |
| 122 | ☐ Le changement personnel | 188 | ☐ Faut-il réinventer le couple ? | | Quand les migrants changent le monde |
| 123 | ☐ Criminalité | 189S | ☐ Géographie des idées. | 250 | ☐ Faut-il se fier à ses intuitions ? |
| 124 | ☐ Société du risque | 190 | ☐ Au-delà du QI | 251 | ☐ L'ère culinaire 15 questions sur l'alimentation |
| 125 | ☐ Organisations | 191 | ☐ Inégalités : le retour des riches | 252S | ☐ Générations numériques des enfants mutants ? |
| 126 | ☐ Les premiers hommes | 192 | ☐ Enseigner : l'invention au quotidien | 253 | ☐ Écrire Du roman au SMS |
| 127 | ☐ Le monde des jeunes | 194 | ☐ Les animaux et nous. | 254 | ☐ Reprendre sa vie en main |
| 128 | ☐ Les représentations mentales | 195 | ☐ Le corps sous contrôle | 255S | ☐ La bibliothèque des idées d'aujourd'hui |
| 129 | ☐ La fabrique de l'information | 196 | ☐ Nos péchés capitaux | 256 | ☐ L'Individu Secrets de fabrication |
| 130 | ☐ La sexualité aujourd'hui | 197 | ☐ Les rouages de la manipulation | 257 | ☐ Apprendre par soi-même |
| 132 | ☐ Le souci du corps | 198 | ☐ Les neurones expliquent-ils tout ? | 258 | ☐ Le climat fait-il l'histoire ? |
| 133 | ☐ Les métamorphoses de l'état | 199 | ☐ Psychologie de la crise. | 259S | ☐ Psychologie de l'enfant État des lieux |
| 134 | ☐ La littérature, une science humaine ? | 200S | ☐ Pensées pour demain | 260 | ☐ Peut-on vivre sans croyances ? |
| 135 | ☐ Manger, une pratique culturelle | 201 | ☐ Les troubles de la mémoire | 261 | ☐ Devenir garçon, devenir fille |
| 136 | ☐ Les nouveaux visages des inégalités | 202 | ☐ Pauvreté. Comment faire face ? | 262 | ☐ 15 questions sur nos origines |
| 137 | ☐ Les savoirs invisibles | 203 | ☐ École. Guide de survie. | 263 | ☐ Éduquer au 21 ^e siècle |



GRANDS DOSSIERS des sciences humaines (trimestriel)

Prix unitaire : 7,50 € hors frais de port

- 1 ☐ L'origine des cultures
- 2 ☐ La moralisation du monde
- 3 ☐ Les nouvelles psychologies
- 4 ☐ France 2006
- 5 ☐ L'origine des religions
- 6 ☐ Peut-on changer la société ?
- 7 ☐ Psychologie
- 8 ☐ L'enfant du 21^e siècle
- 9 ☐ L'origine des sociétés
- 10 ☐ Les grandes questions de la philosophie
- 11 ☐ Entre image et écriture
- 12 ☐ Malaise au travail
- 13 ☐ Paroles d'historiens
- 14 ☐ Idéologies
- 15 ☐ Les psychothérapies

- 16 ☐ Les ressorts invisibles de l'économie
- 17 ☐ Villes mondiales
- 18 ☐ France 2010
- 19 ☐ Les pensées vertes
- 20 ☐ Les troubles mentaux
- 21 ☐ Freud, droit d'inventaire
- 22 ☐ Consommer
- 23 ☐ Apprendre à vivre
- 24 ☐ L'histoire des autres mondes
- 25 ☐ Affaires criminelles
- 26 ☐ Guide des cultures pop
- 27 ☐ Transmettre
- 28 ☐ L'histoire des troubles mentaux
- 29 ☐ Un siècle de philosophie
- 30 ☐ Les penseurs de la société

- 31 ☐ Histoire des psychothérapies
- 32 ☐ L'amour un besoin vital
- 33 ☐ Vers un nouveau monde
- 34 ☐ L'art de penser
- 35 ☐ Le bonheur
- 36 ☐ Changer le travail



HORS-SÉRIE

des Grands Dossiers (hors abonnement)

Prix unitaire hors frais de port

	non abonnés	abonnés
1 ■ La guerre des origines à nos jours	12,00 €	7,20 €
2 ■ La nouvelle histoire des empires	8,50 €	4,50 €



HORS-SÉRIE de Sciences Humaines (hors abonnement)

Prix unitaire hors frais de port

	non abonnés	abonnés		non abonnés	abonnés
2 ☐ Comprendre le monde	12,00 €	7,20 €	12 ☐ Une autre histoire des religions	8,50 €	4,50 €
4 ☐ Femmes, combats et débats	7,90 €	4,50 €	13 ☐ À quoi pensent les philosophes ?	8,50 €	4,50 €
5 ☐ L'école en questions	7,90 €	4,50 €	14 ☐ À la découverte du cerveau	8,50 €	4,50 €
7 ☐ La grande histoire de la psychologie	8,50 €	4,50 €	15 ☐ L'œuvre de Pierre Bourdieu	8,50 €	4,50 €
8 ☐ Comprendre Claude Lévi-Strauss	8,50 €	4,50 €	16 ☐ La philosophie en quatre questions	9,80 €	4,50 €
9 ☐ Les grands philosophes	8,50 €	4,50 €	17 ☐ De la pensée en Amérique	8,50 €	4,50 €
10 ☐ Le sexe dans tous ses états	8,50 €	4,50 €	18 ☐ Edgar Morin	8,50 €	4,50 €
11 ☐ La grande histoire du capitalisme	8,50 €	4,50 €	19 ☐ Michel Foucault	8,50 €	4,50 €



HORS-SÉRIE de Sciences Humaines (ancienne formule)

Prix unitaire : 7,50 € hors frais de port



- 1 ☐ Les nouveaux nouveaux mondes
- 3 ☐ Le marché, loi du monde moderne?
- 6 ☐ La société française en mouvement
- 8 ☐ Régions et mondialisation
- 10 ☐ Qui sont les Français ?
- 11 ☐ Les métamorphoses du pouvoir
- 14 ☐ Vers la convergences des sociétés ?
- 17 ☐ La mondialisation en débat
- 18 ☐ L'histoire aujourd'hui
- 19 ☐ La psychologie aujourd'hui
- 21 ☐ La vie des idées
- 22 ☐ L'économie repensée
- 23 ☐ Anthropologie
- 24 ☐ La dynamique des savoirs
- 25 ☐ À quoi servent les sciences humaines ?
- 26 ☐ La France en mutation

- 28 ☐ Le changement
- 29 ☐ Les nouveaux visages du capitalisme
- 31 ☐ Histoire et philosophie des sciences
- 32 ☐ La société du savoir
- 33 ☐ Vivre ensemble
- 34 ☐ Les grandes questions de notre temps
- 35 ☐ Les sciences de la cognition
- 36 ☐ Qu'est-ce que transmettre ?
- 37 ☐ L'art
- 38 ☐ L'abécédaire des sciences humaines
- 39 ☐ La France en débats
- 40 ☐ Former, se former, se transformer
- 41 ☐ La religion
- 43 ☐ Le monde de l'image
- 44 ☐ Décider, gérer, réformer
- 45 ☐ L'enfant

- 46 ☐ L'exception française
- 47 ☐ Violences
- 48 ☐ La santé
- 49 ☐ Sauver la planète ?
- 50 ☐ France 2005



GUIDE PHILO (hors abonnement)

Prix unitaire : 9,80 €
hors frais de port - 160 pages

CERCLE PSY (trimestriel)

Prix unitaire : 7,90 € hors frais de port

- | | | |
|--|--|--|
| 1 ☐ Les psys vus par leurs patients | 6 ☐ Les vertus de la manipulation | 11 ☐ La nouvelle science des rêves |
| 2 ☐ Trop d'enfants chez le psy ? | 7 ☐ Les dessous du sexe | 12 ☐ TCC Les meilleures thérapies ? |
| 3 ☐ Quand la tête soigne le corps | 8 ☐ Addictions | 13 ☐ Muscler son cerveau |
| 4 ☐ Le bébé, sa vie, son œuvre | 9 ☐ Maladies mentales | 14 ☐ La nébuleuse des « dys » |
| 5 ☐ Autisme. La guerre est déclarée | 10 ☐ Violences familiales | |



HORS-SÉRIE du Cercle Psy

Prix unitaire : 8,50 € - hors frais de port

- | |
|---|
| 1 ☐ Toute la psycho de A à Z |
| 2 ☐ Qui sont (vraiment) les psychologues ? |



>> Sommaires et commandes sur www.le-cercle-psy.fr

BON DE COMMANDE LIVRES - ÉDITIONS SCIENCES HUMAINES

Éditions
SCIENCES
HUMAINES

SCIENCES HUMAINES

- | | | |
|---|-------|---------|
| ☐ La Bibliothèque idéale des sciences humaines | 416 p | 14,70 € |
| ☐ Le Dictionnaire des sciences humaines | 832 p | 19,80 € |
| ☐ Le Dictionnaire des sciences humaines | 888 p | 49,70 € |
| ☐ Une Histoire des sciences humaines | 400 p | 25,40 € |
| ☐ Une Histoire des sciences humaines (Édition 2012) | 320 p | 12,70 € |
| ☐ Les Sciences humaines. Panorama | 482 p | 25,40 € |
| ☐ Cinq siècles de pensée française | 192 p | 10,20 € |
| ☐ Littérature et sciences humaines | 160 p | 10,20 € |
| ☐ Le Dictionnaire des sciences sociales Nouveauté | 464 p | 17,00 € |
| ☐ Histoire et philosophie des sciences Nouveauté | 312 p | 12,70 € |
| ☐ La science en question(s) Les entretiens d'Auxerre Nouveauté | 304 p | 22,30 € |

SCIENCES SOCIALES

- | | | |
|---|-------|---------|
| ☐ Pierre Bourdieu, son œuvre, son héritage | 128 p | 10,20 € |
| ☐ La Culture, de l'universel au particulier | 384 p | 23,40 € |
| ☐ Familles, permanence et métamorphoses | 336 p | 23,40 € |
| ☐ Identités, l'individu, le groupe, la société | 352 p | 25,40 € |
| ☐ L'Individu contemporain, regards sociologiques N°1 édition | 256 p | 25,40 € |
| ☐ L'Intelligence de l'enfant, l'empreinte du social | 304 p | 22,30 € |
| ☐ Les Mécanismes de la violence | 288 p | 25,40 € |
| ☐ La Religion, unité et diversité | 368 p | 25,40 € |
| ☐ Les Sciences sociales en mutation. | 640 p | 29,40 € |
| ☐ La Sociologie. Histoire, idées, courants | 256 p | 12,70 € |
| ☐ Le Travail sous tensions | 128 p | 10,20 € |
| ☐ La Santé, un enjeu de société | 352 p | 25,40 € |
| ☐ Violence(s) et société aujourd'hui | 256 p | 12,70 € |
| ☐ La parenté en question(s). Nouveauté | 236 p | 12,70 € |
| ☐ La reconnaissance. Nouveauté | 128 p | 10,20 € |
| ☐ Le sexe d'hier à aujourd'hui Nouveauté | 248 p | 16,00 € |
| ☐ La révolution végétarienne Nouveauté | 160 p | 12,00 € |
| ☐ Au cœur des autres Nouveauté | 160 p | 12,00 € |
| ☐ Quotidien heureux d'un père et de son bébé Nouveauté | 144 p | 12,00 € |

COMMUNICATION/INFORMATION/ORGANISATIONS

- | | | |
|--|-------|---------|
| ☐ La Communication. État des savoirs (3 ^e éd.) | 416 p | 25,40 € |
| ☐ Les Organisations. État des savoirs | 448 p | 25,40 € |
| ☐ Le Management. Fondements et renouvellements | 360 p | 25,40 € |
| ☐ La Société numérique en question(s) | 128 p | 10,20 € |

HISTOIRE/ÉCONOMIE/GÉOPOLITIQUE

- | | | |
|--|-------|---------|
| ☐ L'Économie repensée | 400 p | 23,40 € |
| ☐ Géopolitique de l'alimentation (Édition 2012) | 128 p | 10,20 € |
| ☐ Histoire Globale. Un autre regard sur le monde | 264 p | 25,40 € |
| ☐ Une histoire du monde Global. Nouveauté | 352 p | 25,40 € |
| ☐ L'Histoire aujourd'hui | 488 p | 23,40 € |
| ☐ La Mondialisation. Émergences et fragmentations | 168 p | 10,20 € |
| ☐ La Planète disneylandisée. Pour un tourisme responsable | 312 p | 15,00 € |
| ☐ Le Pouvoir. Concepts, Lieux, Dynamiques Nouveauté | 352 p | 25,40 € |
| ☐ L'Argent. Les entretiens d'Auxerre | 256 p | 22,30 € |
| ☐ Se Nourrir. Les entretiens d'Auxerre | 288 p | 22,30 € |
| ☐ Le Peuple existe-t-il ? Les entretiens d'Auxerre | 288 p | 22,30 € |
| ☐ La Démocratie | 352 p | 25,40 € |
| ☐ Paix et guerres au xx ^e siècle | 160 p | 10,20 € |

- | | | |
|--|-------|---------|
| ☐ Rendre (la) justice. Les entretiens d'Auxerre Nouveauté | 288 p | 22,30 € |
| ☐ La cinquième république | 416 p | 22,30 € |
| ☐ La guerre, des origines à nos jours Nouveauté | 272 p | 19,00 € |
| ☐ Dix questions sur le capitalisme aujourd'hui. Nouveauté | 224 p | 12,70 € |
| ☐ L'Afrique est-elle si bien partie ? Nouveauté | 288 p | 19,50 € |

ÉDUCATION ET FORMATION

- | | | |
|---|-------|---------|
| ☐ Éduquer et Former | 480 p | 25,40 € |
| ☐ Nos Enfants. Les Entretiens d'Auxerre | 296 p | 22,30 € |
| ☐ Une Histoire de l'éducation et de la formation | 288 p | 22,30 € |
| ☐ Lire et Écrire | 336 p | 22,30 € |
| ☐ Les Mutations de l'école | 288 p | 22,30 € |
| ☐ À la découverte de la lecture | 192 p | 15,20 € |
| ☐ Le Guide du jeune enseignant Nouvelle édition | 296 p | 17,50 € |
| ☐ Apprendre Pourquoi ? comment ? Nouveauté | 160 p | 10,20 € |

PHILOSOPHIE/PSYCHOLOGIE/SCIENCES COGNITIVES

- | | | |
|---|-------|---------|
| ☐ Le Cerveau et la Pensée N°1 édition | 480 p | 25,40 € |
| ☐ Comment Homo est devenu sapiens | 320 p | 25,40 € |
| ☐ L'Homme, cet étrange animal | 408 p | 15,00 € |
| ☐ Les Humains mode d'emploi | 256 p | 15,20 € |
| ☐ L'Intelligence de l'enfant | 256 p | 12,70 € |
| ☐ Le Langage. Nature, histoire et usage | 352 p | 23,40 € |
| ☐ Le Moi. Du normal au pathologique | 384 p | 23,40 € |
| ☐ Philosophies de notre temps | 376 p | 23,40 € |
| ☐ La Psychanalyse. Points de vue pluriels | 336 p | 25,40 € |
| ☐ La Psychologie | 256 p | 12,70 € |
| ☐ Qu'est-ce que l'adolescence ? | 256 p | 12,70 € |
| ☐ Le Langage | 256 p | 12,70 € |
| ☐ Abécédaire scientifique pour les curieux, vol. 2 | 288 p | 17,30 € |
| ☐ Philosophies et pensées de notre temps | 192 p | 10,20 € |
| ☐ Les patients de Freud. Destins | 128 p | 14,20 € |
| ☐ Histoire de la psychologie | 256 p | 12,70 € |
| ☐ Philosophie. Auteurs et thèmes | 256 p | 12,70 € |
| ☐ Initiation à l'étude du sens | 256 p | 16,00 € |
| ☐ La morale Nouveauté | 400 p | 25,40 € |
| ☐ La fabrique des folies Nouveauté | 360 p | 16,00 € |
| ☐ Pensées rebelles. Foucault, Derrida, Deleuze | 192 p | 10,20 € |
| ☐ Jung et les archétypes. Nouveauté | 456 p | 19,00 € |

Cochez la case devant chaque livre commandé

Nb. de livres : Total Livres : €

Reporter le total « Livres » sur le bon de commande général au verso et joindre à votre règlement le recto et le verso de cette page.



>> Sommaires et commandes sur <http://editions.scienceshumaines.com>



**5 magazines achetés,
le 6^e offert**



1 MAGAZINES ET RELIURE Sciences Humaines

SCIENCES HUMAINES (mensuel) Prix Unit. Quant. soit
Inscrire les numéros commandés

----- 5,50 € x =

GRANDS DOSSIERS (trimestriel) Prix Unit. Quant. soit
Inscrire les numéros commandés

----- 7,50 € x =

HORS-SÉRIE des Grands Dossiers Prix Unit. Quant. soit
(abonné, indiquez votre n° ci-dessous)

N° ----- € x =

HORS-SÉRIE de Sciences Humaines Prix Unit. Quant. soit
(abonné, indiquez votre n° ci-dessous)

N° ----- € x =

HORS-SÉRIES (ancienne formule) Prix Unit. Quant. soit
Inscrire les numéros commandés

----- 7,50 € x =

GUIDE PHILO Prix Unit. Quant. soit
----- 9,80 € x =

RELIURE Prix Unit. Quant. soit
Cette reliure peut contenir 15 numéros

----- 14 € x =

2 MAGAZINES Cercle Psy

CERCLE PSY (trimestriel) Prix Unit. Quant. soit
Inscrire les numéros commandés

----- 7,90 € x =

HORS-SÉRIE CERCLE PSY Prix Unit. Quant. soit
Inscrire le numéro commandé

----- 8,50 € x =

3 LIVRES des Éditions Sciences Humaines

Report du bon de commande livres qui figure au recto de cette page.

Nb. de livres : Total Livres : €

N'oubliez pas de joindre le recto et verso de cette page si votre commande comporte des livres.

4 CALCUL DE VOS FRAIS DE PORT

	Magazines seuls	Livres ou reliures	Magazines + livres
France	2,50 €	2,50 €	2,50 €
Europe, Afrique, Dom-Tom	4,50 €	9,00 €	9,00 €
Amérique, Asie, Océanie	7,00 €	12,00 €	12,00 €

TOTAL DE MA COMMANDE

1 Total Magazines + reliure Sciences Humaines	€	
2 Total Magazines Cercle Psy	€	
3 Total livres	€	
4 Frais de ports	€	
		MONTANT TOTAL
		€

GAGNEZ DU TEMPS! Commandez par téléphone 03 86 72 07 00

PAIEMENT PAR CARTE BANCAIRE CODE GD36

ou sur www.scienceshumaines.com

BON DE COMMANDE ET RÈGLEMENT À RETOURNER À SCIENCES HUMAINES - BP 256 - 89004 AUXERRE

Adresse de livraison (écrire en lettres capitales)

☐ Mme ☐ M.

NOM

PRÉNOM

ADRESSE

CODE POSTAL **PAYS**

VILLE

TÉL **FAX**

PROFESSION

E-MAIL

☐ Je désire recevoir une facture acquittée

Paiement

Ci-joint mon règlement de € par :

☐ Chèque bancaire ou postal à l'ordre de « Sciences Humaines »

☐ Virement CCP N° 0522594 A 025 à Dijon

☐ C.B. n°

Expire le : Cryptogramme (3 derniers chiffres verso CB)

Date et signature obligatoires :

GD36



20-21 SEPTEMBRE 2014
OPÉRA BASTILLE - PALAIS GARNIER

CONVERSATIONS, TABLES RONDES, DÉBATS

LE MONDE DE DEMAIN PARLONS-EN AUJOURD'HUI

PARLONS DE L'AVENIR AVEC CEUX QUI LE PRÉPARENT

DÉCOUVREZ LE PROGRAMME ET RÉSERVEZ VOS BILLETS SUR LEMONDE.FR/FESTIVAL

SPORTS - ÉCONOMIE - ÉDUCATION - POLITIQUE - CULTURE - LIFESTYLE - SCIENCES

#MondeFestival
@LeMondeFestival



L'ORÉAL



NESPRESSO
FABERNOVEL



Les revues de l'économie



Prix : 32 €*
10 n°/an

Mensuel d'informations économiques et sociales, *Écoflash* permet aux enseignants de SES et d'économie et gestion d'actualiser leurs connaissances.



Prix : 34 €*
4 n°/an

Cette revue trimestrielle est un outil de mutualisation des ressources pour les enseignants et les étudiants de SES.



Prix : 40 €*
4 n°/an

La revue d'économie-gestion *Économie et management* est un support privilégié des rénovations du bac pro au BTS.

Renseignements : abonnement@reseau-canope.fr

* Tarifs France – valables jusqu'au 31/03/15

Points de vente :

/// Librairies Canopé de votre académie ou de votre département (adresses sur www.cndp.fr)

/// Librairie de l'éducation
Métro Mabillon

N° vert : 0 800 008 212

/// En ligne www.sceren.com