

Introduction

Un monde en changement permanent avec des enjeux de survie pour toutes les entreprises

Les entreprises, tout comme notre société dont elles sont le reflet en termes de fonctionnement, sont confrontées à des changements majeurs : structurels, économiques, politiques, sociaux, financiers, écologiques et numériques.

Élément aggravant, l'information circule maintenant en permanence par différents canaux avec la nécessité de répondre rapidement aux demandes émanant de différentes sources. La conséquence est une intensification de la « charge mentale » dans la prise en compte des incertitudes du futur.

Pour intégrer tous ces éléments de complexité, les réponses traditionnelles ont peu de prise.

Aucune ne possède de réponses fondées sur l'histoire pour les accompagner.

Une minorité des entreprises a été préparée à ces changements.

Toutes s'accordent à dire qu'il faut trouver de nouvelles réponses à de nouvelles problématiques : la mondialisation de l'économie, la concurrence des pays à bas coûts, la gestion des moyens de communication modernes, les réseaux sociaux et... la complexité du management pour gérer tous ces éléments en parallèle.

Ce qui devient constant, ce sont les changements permanents, ils accumulent les défis pour les entreprises qui ont toutes les mêmes enjeux : survivre, voire se développer, dans un univers mondial de concurrence en

appliquant la sacro-sainte loi d'un ROI (Retour sur Investissement) le plus rapide possible.

Ces changements nécessitent de transformer les anciens business models

Ce qui fait maintenant la différence, en plus de trouver de nouveaux produits, de nouveaux services et de nouveaux marchés, c'est surtout la capacité des entreprises à transformer l'ancien business model qui fonctionnait bien jusqu'à présent.

Pour le transformer, elles doivent réfléchir à changer leur organisation : les processus de fabrication, de vente, d'approvisionnement. Elles doivent surtout changer leur manière de manager et faire évoluer leurs organisations pour les rendre plus agiles, plus réactives et plus rentables.

Les entreprises qui réussiront en 2020 prendront en compte la dimension humaine : c'est la condition de réussite de cette transformation.

Ces changements accroissent la pression et la tension

Ces changements accroissent la pression sur la ligne managériale et aussi la tension entre les salariés eux-mêmes, avec les RPS (Risques psychosociaux) qui sont inéluctablement liés à tout changement.

Le climat social se dégrade régulièrement depuis 15 ans, les études les plus récentes (Insee, OCDE) le démontrent. Par exemple, 42 % des salariés déclarent une dégradation du climat social dans le dernier baromètre de la Cegos (2015).

Le stress, l'anxiété et le burnout (surmenage) touchent de plus en plus de salariés (78 % estiment que le stress a un impact négatif sur leur santé, selon ce même baromètre).

Cette analyse est confortée par nos observations du terrain. Elle l'est également par des discussions sur ce sujet avec nos étudiants, nos proches ou nos clients (personnes qui travaillent dans des entreprises de taille et de secteur d'activité différents et dont le niveau d'anxiété croît régulièrement). Certaines entreprises parmi les plus importantes continuent de

gérer leurs ressources humaines avec des méthodes et une organisation du travail très hiérarchisée avec de plus en plus de directivité, voire d'autoritarisme. Elles combinent cette organisation avec des relations très descendantes, composantes majeures d'un climat social qui se dégrade régulièrement.

Des entreprises réussissent cependant à concilier performance économique et climat social acceptable.

Il s'agit de l'objet principal de cet ouvrage : des entreprises, de plus en plus nombreuses, ont passé outre ces pratiques douteuses de management. Elles ont réussi à développer, en parallèle, une réelle profitabilité, la confiance de leurs actionnaires et un climat social acceptable avec un management fondé sur la bienveillance, le droit à l'erreur et la confiance. Les résultats financiers — facteur déterminant pour des actionnaires essentiellement axés sur la rentabilité — sont au rendez-vous, ils sont parfois meilleurs que ceux des entreprises qui pratiquent un management malveillant.

Comment font-elles ?

La plupart de celles qui ont remis en cause leur fonctionnement, utilisent des outils et des méthodes similaires pour analyser les pratiques pathogènes. Elles ont identifié les causes des pratiques du passé et envisagé des solutions parfois très innovantes.

Elles ont revu leurs systèmes de management et, pour certaines, remis en cause leur organisation et l'existence même des lignes hiérarchiques traditionnelles.

Elles ont, pour la plupart, reconsidéré également leurs processus et leurs méthodes de travail.

Elles ont, pour certaines, travaillé sur une plus juste rémunération du travail, basée sur une plus grande équité.

Elles ont également redéfini leurs manières de gérer les relations interpersonnelles pour les rendre plus fluides et faciliter le dialogue.

Ces entreprises ont intégré (ou pas) des éléments conceptuels nouveaux tels que : « entreprise libérée », « management bienveillant », « management existentiel »...

Nous présenterons dans les chapitres suivants des exemples d'entreprises qui se sont « libérées » des carcans de la tradition pour s'ouvrir à d'autres méthodes avec succès.

Nous pensons que les entreprises sont maintenant dans une situation de crise permanente. Gérer les conséquences des crises est aujourd'hui fondé sur une démarche qui rapproche la stratégie et le management à partir du sens. Le nouveau management ou « management existentiel », comme il commence à être appelé, apporte du sens à l'action lorsque les entreprises sont en période de flottement et de transformation. C'est le moment de proposer des transformations lorsque l'identité, les valeurs des personnes et des entreprises sont remises en cause par la nécessité de se recentrer sur l'essentiel.

L'essentiel est souvent la survie de l'entreprise !

La volonté de survivre peut entraîner une dynamique nouvelle d'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines.

C'est sur cette logique que nous proposons d'observer comment des entreprises ont pu modifier leur positionnement stratégique. Elles l'ont fait en renforçant leur singularité et en travaillant sur ce qu'elles ont d'unique : leur cohérence avec l'évolution de la société en soutenant la performance économique par le bien-être des salariés. Elles l'ont aussi souvent fait à partir d'une situation critique en termes de survie, et c'est cette dimension qui nous semble la plus prometteuse.

Comment des entreprises qui auraient dû échouer dans leur sauvetage ont-elles réussi à se redresser et à se développer en assurant leur performance économique ?

Comment ont-elles fait pour obtenir de bons résultats en lien avec la satisfaction des salariés, voire en développant leur bien-être et leur épanouissement ?

Cet ouvrage s'adresse en premier lieu à ceux qui travaillent en entreprise et aussi à ceux qui s'intéressent à l'entreprise.

Quels que soient leurs fonctions ou leurs niveaux dans l'entreprise, tous les collaborateurs sont concernés au premier chef par cette approche. Les comportements attendus sont très différents de ceux qui étaient exigés

jusqu'à présent. Les managers sont plus que des « chefs » qui savent et qui ordonnent et les collaborateurs sont plus que de simples exécutants. La réflexion sur l'essentiel, sur le sens de l'activité est le point commun reliant toutes les personnes qui travaillent dans une même organisation. Parfois, le management est « tournant » et l'organisation est conçue en mode projet, c'est-à-dire que chacun peut un jour diriger une équipe, un projet, s'il en a les compétences. Et, réciproquement, chaque personne peut être membre d'une équipe. Ces changements de rôles sont nouveaux pour des personnes ayant été habituées à une hiérarchie stable et reconnue par des signes distinctifs (taille du bureau, emplacement de parking...).

Nous pensons que c'est la transformation des comportements qui donne de la profondeur aux changements d'organisation et soutient leur réussite.

Objectifs

Démontrer qu'il existe des combinaisons de facteurs clés (organisation, management, prise de décision, partage d'information) qui permettent de développer, en parallèle, la performance économique de l'entreprise et le bien-être des salariés.

Présenter ces méthodes, démarches et outils afin que toutes les entreprises puissent les mettre en pratique.

Nous allons établir un diagnostic des pratiques vertueuses et de celles plus dangereuses pour les salariés (voire douteuses en termes d'éthique).

Nous établirons aussi un état des lieux des méthodes et des techniques mises en place pour assurer bien-être des salariés et performance de l'entreprise.

Des mots-clés vont apparaître au cours de votre lecture : rentabilité, performance économique, rentabilité, productivité, satisfaction, bien-être, bonheur, épanouissement, vitalité, image de soi, apprentissage, partage des informations, feed-back...

Ces mots sont bien dans la lignée des travaux de Pierre Bourdieu (notamment) pour leur signification profonde. Ils correspondent à la recherche permanente d'un équilibre entre la qualité de vie professionnelle et per-

sonnelle, facteurs clés de la motivation et de l'engagement de chacun des salariés d'une entreprise.

Nous avons rédigé cet ouvrage en intégrant plusieurs angles d'analyse pour chaque entreprise. En effet, nous avons analysé les aspects organisationnels, économiques, managériaux, humains, techniques. Chacun des mots, des expressions employés s'appuient sur l'histoire des entreprises observées : sur leurs forces, leurs faiblesses et surtout leur modus operandi pour transformer les forts risques encourus en opportunités.

Nous vous présentons dans cet ouvrage nos réflexions et nos préconisations pour développer dans toutes les organisations des méthodes performantes pour améliorer le climat social et la rentabilité.

Dans le premier chapitre, nous établirons une brève définition des notions de performance et de bien-être au travail. Nous dresserons un état des lieux d'entreprises (deux seront rendues anonymes pour protéger nos sources) où le management « malveillant » a dégradé le climat social et présenterons les conséquences pour les salariés et pour ces organisations. Nous analyserons les facteurs de crise et leurs conséquences.

Dans les chapitres suivants, nous présenterons des cas d'entreprises (cinq entreprises, cette fois bien identifiées) où, au contraire, le mode de management et l'organisation du travail ont permis une amélioration du climat social avec des résultats financiers qui se sont stabilisés ou améliorés. Nous rapprocherons systématiquement la pratique avec les théories qui expliquent comment elles ont réussi cette performance.

Les théories expliquent la pratique et la pratique valide les théories.

Nous terminerons par la présentation de fiches pratiques qui donneront des clés pour la mise en œuvre de ces changements avec les meilleures chances de réussite.

Chapitre 1

Soyez heureux !

Pour illustrer le thème de ce premier chapitre, nous mettons en exergue deux éléments que nous avons observés en France :

- Le déclin de la production industrielle est constant depuis 15 ans.
- La dégradation du climat social est régulière sur la même période.

Nous n'établissons pas de corrélation directe entre ces deux points à cette étape, nous pouvons cependant affirmer (nous le verrons en détail dans ce chapitre) que la gestion calamiteuse des ressources humaines dans des grandes entreprises en est probablement la cause principale.



Dans ce chapitre, nous établissons une analyse de la situation générale actuelle du management dans les entreprises françaises. Nous présentons notre diagnostic sous deux formes :

- La première concerne les résultats de plusieurs études récentes sur le climat social, les risques psychosociaux et le stress dans les entreprises.
- La seconde est centrée sur des exemples concrets d'entreprises qui ont développé malaise, anxiété, et mêmes suicides chez les salariés et pour lesquelles nous avons mis en évidence des modes de management spécifiques.

Avant de présenter les conditions négatives qui engendrent de tels drames humains, il nous a semblé opportun de proposer quelques définitions pour répondre à la question suivante.

Qu'est-ce qui différencie le bien-être du malaise dans une entreprise ?

Une approche des définitions

Il y a 250 ans, figurait, dans la Déclaration d'Indépendance des États-Unis d'Amérique, la phrase suivante : « Life, Liberty and the pursuit of Happi-

ness... » établissant un lien entre la vie, la liberté et le bonheur, et fixant des objectifs à une vaste échelle, celle d'un État.

Qu'en est-il dans le monde du travail et dans les entreprises ?

- « Un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part. » OMS - 1981.
- « 1 € investi dans le bien-être des salariés en rapporte 4,80 €. » Agence européenne pour la sécurité et le bien-être au travail.

Nous trouvons généralement plus facile de définir ce qui ne va pas à travers la description du malaise, du mal-être, du stress perçu que d'identifier factuellement le bien-être. Le bonheur d'être au travail est beaucoup plus subjectif, fugace, relatif et personnel. Un même fait peut être une occasion de bonheur pour certaines personnes et l'inverse pour d'autres, selon la force ou la fragilité de la personne au moment où ce fait intervient. Les recherches sur les conditions du bien-être au travail ont été menées partiellement et sont parfois contradictoires dans leurs conclusions et dans l'analyse des causes (Gollac - 2009). Nous allons cependant tracer quelques lignes à partir des éléments théoriques et pratiques dont nous disposons pour en définir les contours.

Le bien-être est difficilement considéré comme l'inverse du mal-être (Abord de Chatillon et Desmarais - 2012). Nous considérons cependant que les deux sont souvent alimentés par les mêmes ingrédients professionnels et personnels. Le bien-être va au-delà du plaisir, il est personnel et souvent inconscient : « C'est un élément subjectif vécu dans une situation de travail » (Kahneman - 1999). Ce plaisir ressenti est généralement la résultante de processus complexes faits de relations harmonieuses, positives et enrichissantes, de réussite dans son activité, d'occasions de développer sa capacité à agir, à prendre des initiatives, d'être informé, de faire fructifier ses talents et surtout d'avoir le sentiment d'être efficace, utile et reconnu. C'est aussi, la compréhension du sens donné au travail, une satisfaction engendrée par le sentiment de cohérence entre le salarié et ce qu'il fait. C'est également, d'une manière toujours subjective, le sentiment d'avoir de l'autonomie, d'acquérir des compétences et surtout d'entretenir des relations positives avec son environnement.

Le rôle du management intègre, favorise ou pas ce sentiment de bien-être.

Le bien-être est donc autre chose, qui va au-delà des conditions matérielles et il ne peut être réduit au seul concept de santé mentale. Il est contextualisé et relié aux autres acteurs de l'entreprise. Il s'ajoute, se cumule avec les conditions de travail, l'environnement et la dimension affective.

C'est donc un tout qui se définit à travers : le sens du travail, les liens interpersonnels et le confort qui constituent la dimension subjective du bien-être. Ces éléments sont indissolubles de l'image que l'on a de soi et de celle que l'on pense avoir auprès des autres.

Cette construction cognitive et psychologique passe par le discours (Pierre Bourdieu - 1992), le langage, l'utilisation de mots, d'expressions, l'actualisation du sens et l'investissement au sein d'espaces de discussions et d'analyse de l'activité (Mathieu Detchessahar - 2013).

Pouvons-nous aller jusqu'à parler de bonheur ?

Cette notion, également subjective, se construit aussi par le lien social entretenu dans l'entreprise. Ce lien fait de reconnaissance par les collègues et par la ligne managériale s'inscrit dans un espace collectif (l'open space est, théoriquement, plus porteur de liens sociaux) où se construisent les relations interpersonnelles entre tous les salariés.

Nous considérons donc que le bien-être au travail peut être considéré comme cause et aussi comme conséquence :

- Cause, puisque le salarié qui « positive » peut appréhender avec plus de facilité les difficultés inhérentes à son activité professionnelle, les incertitudes et les interrogations qui en découlent.
- Conséquence également, puisque le même salarié peut aussi ressentir un malaise devant les mêmes incertitudes et interrogations si le milieu, le contexte génère du « malaise ».

Nous pouvons dire, à cette étape, que le contexte et l'environnement entretiennent des liens de causalités réciproques avec la personnalité du salarié. La relation avec les collègues et les managers ainsi qu'avec sa situation personnelle, dans et hors du milieu professionnel, sont également des éléments à prendre en compte.