

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 2030 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.

La dégradation du climat social, que le baromètre de la CEGOS montrait en chute jusqu'il y a quatre ans, s'améliore : 22% des salariés perçoivent maintenant une amélioration¹.

Le stress, l'anxiété et le burnout (surmenage) sont des indicateurs qui s'améliorent également mais c'est encore une réalité pour 54% des salariés (contre 78% en 2015).

Cette analyse est confortée par nos observations pour certaines catégories d'entreprises : celles qui sont restées plus traditionnelles et n'ont pas encore effectué une « révolution numérique » importante. Elles 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.

1. Baromètre CEGOS 2017, voir page 35.

Les constats de l'enquête Cegos 2017 sont nettement plus positifs qu'en 2015 : le climat social s'améliore depuis quatre ans, 8 collaborateurs sur 10 ont un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, le stress au travail est mieux pris en compte avec des actions de prévention des Risques Psycho Sociaux. La tendance au burnout reste stable.

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 rentabilité, 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.

Tous les comportements : ceux des salariés, ceux des managers, comme ceux des dirigeants sont concernés. Ce sont surtout les dirigeants d'entreprises qui impulsent une culture et conditionnent le comportement des autres acteurs.

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: profitabilité, 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 personnelle, 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, un mode de management bienveillant 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.

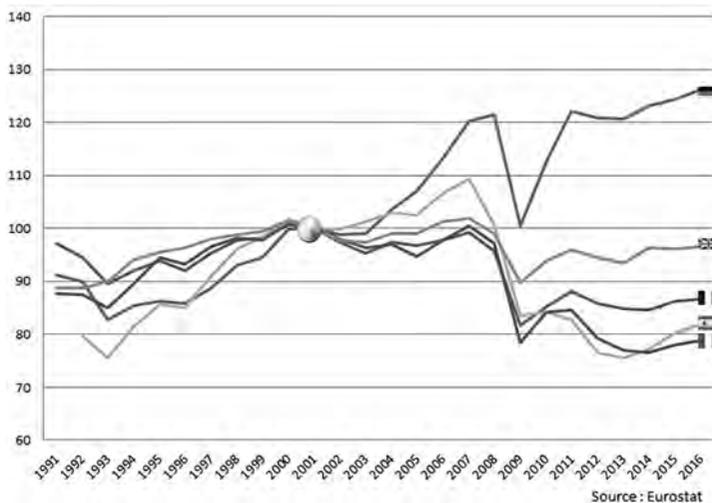
Chapitre 1

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, avec toutefois de meilleures perspectives pour l'avenir. Un mouvement plus positif est déjà amorcé !

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 Happiness... » 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.

Le bien-être au travail doit aussi intégrer, et c'est là un élément de complexité supplémentaire, la dimension sociale du travail et la dimension personnelle de l'individu dans son milieu professionnel.

C'est bien en développant les dimensions objectives du travail dans toutes ses acceptions : managériale, technique, et subjective ; c'est bien en soutenant les aspects humains et psychologiques, en prenant soin de s'appuyer sur le désir et le plaisir de faire, que l'on peut construire les conditions du bien-être au travail. Le bien-être doit donc être analysé au-delà des seules conditions

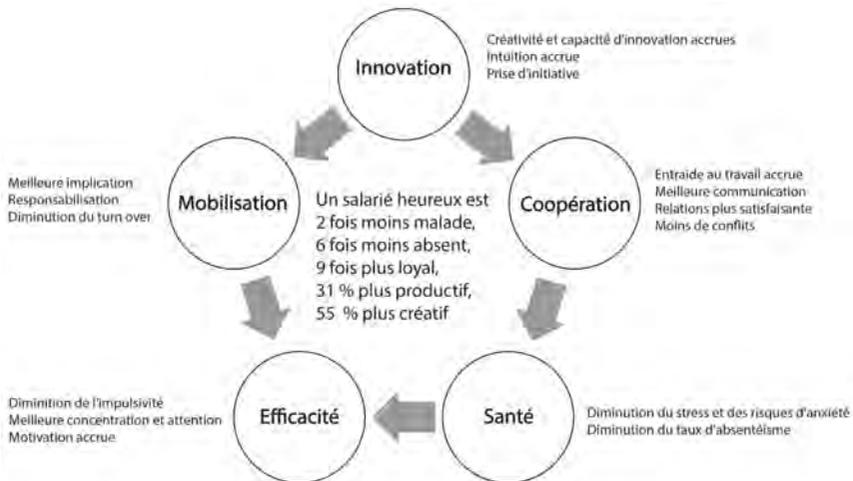
matérielles (les facteurs extrinsèques d'hygiène, décrits par Frederick Herzberg, réduisant l'insatisfaction). Nous ajouterons aussi du sens au travail, des liens interpersonnels et sociaux solides, une activité qui produit objectivement du résultat, le développement personnel et la prise de responsabilité (les facteurs intrinsèques de motivation, source de la satisfaction - Franck Bietry et Jordane Creusier - 2013).

Plusieurs études et lois sont venues, ces dernières années, alimenter ce débat, telles que l'ANI de 2013 sur la qualité de vie au travail et le rapport de 2009 dirigé par Henri Lachmann que nous reprendrons plus loin.

Ils définissent plutôt le mal-être et les actions à mettre en œuvre pour le contrer que les conditions du bien-être et les moyens de le développer.

Nous soulignons l'aspect porosité qui existe entre activité personnelle et professionnelle avec le développement des outils de travail nomades qui impactent fortement les conditions de perception du bien-être. Si le travail nomade libère la présence physique sur le lieu de travail, il engendre néanmoins de nouvelles contraintes d'ordre psychologiques.

Bonheur et performances



Gallup, Harvard Business School, IAPR & Complication méta-étude Lyubomyrsky

Les entreprises sont passées progressivement d'un modèle industriel à un modèle postindustriel. Elles ont généralement mis en place des politiques de

ressources humaines avec une organisation plus souple et adaptative. Les compétences, le potentiel et la motivation des collaborateurs figurent en bonne place dans les nouveaux modèles qui contribuent à développer l'autonomie de chacun. Les conséquences sont globalement positives en termes de satisfaction des salariés.

La formation professionnelle est en train de changer et de nouvelles lois la régissent. Ces lois sont bien perçues par les DRH (58% les estiment bonnes) et également par les salariés (34% pensent avoir une aide pour développer leurs compétences).

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée s'améliore : 80% séparent bien leurs deux vies. Ils travaillent toujours sur leur temps de loisirs, mais moins qu'auparavant.

La mesure de la performance sociale

L'historique de l'apparition des mesures de performance en France, date de la fin du XIX^e siècle. En 1860, Louis-René Villermé, chirurgien, fut le premier à travailler sur ce sujet. Il a été précurseur dans la prise en compte politique de la santé au travail. C'est à cette époque que la médecine commença à faire le lien entre la performance économique des entreprises et la santé des travailleurs. C'est aussi, à cette époque que la révolution industrielle commença à intégrer les éléments sociaux sous la pression des syndicats.

Dès les années trente a été « inventée », aux États-Unis, la notion de « Facteur Humain » dont l'existence a été mise en évidence par les expériences d'Elton Mayo chez Western Electric. Avec des conditions de travail comparables, ce sociologue a mis en évidence, mesuré et démontré que le fait de parler aux ouvriers, s'intéresser à eux augmente leur productivité. C'est ce qui a déclenché un véritable « choc culturel » et a permis alors au management de se transformer et de structurer différemment le travail et les relations.

Des années trente à « notre » mai 1968, les styles de management ont été identifiés dans les entreprises et leur efficacité mesurée.

Le style le plus reconnu à cette époque était un style directement issu du commandement militaire : style directif, avec son cortège de soumissions et de révoltes. Cette période correspondait à un fort développement de l'industrie où les travailleurs étaient essentiellement des « cols bleus » et les managers des « cols blancs » ou plus familièrement, des « chefs » qui exigeaient une obéissance absolue dans l'exécution d'un travail pensé et codifié par d'autres : des

ingénieurs en bureaux d'études. Le discours est centré alors sur le rendement et peu sur la performance. Mieux le travail était organisé, avec chronométrage à l'appui, plus le rendement était fort. La France a connu de plus en plus de secousses de la part de travailleurs qui étaient mieux éduqués (la proportion de bacheliers augmentait régulièrement dans notre pays) et pouvait mieux se défendre et exprimer de plus en plus fort leurs attentes. Les années trente-six ont vu des soulèvements particulièrement violents. Des témoins nous ont raconté les charges à cheval de la gendarmerie à Boulogne-Billancourt contre les ouvriers de la Régie Renault qui, barricadés dans l'usine, ripostaient à coups de boulons et de plaques d'égout...

Les lois sociales, les vacances, l'encadrement des heures de travail, un salaire minimum garanti... ont été les premiers jalons pour réduire ce qu'on a appelé par la suite les risques psychosociaux.

En 1968 a émergé la notion de participation (au cœur des slogans de l'époque). Son pendant managérial, la délégation, a alors vu le jour. Un « chef » confiait une partie de sa responsabilité à son « subordonné » et l'encadrait pour qu'il réussisse cette nouvelle mission. Les avantages ont été réels pour les deux parties : le « chef » pouvait accroître son pouvoir (périmètre et responsabilités) et le collaborateur pouvait développer son autonomie et ses compétences. Le style autoritaire a alors peu à peu glissé vers le style participatif. Le dialogue s'est structuré entre le patron et son collaborateur, les attendus ont été clarifiés et le « management de la performance » est apparu. Au début, le chef attribuait à son collaborateur une notation chiffrée, plus ou moins objective, impactant directement une augmentation (ou non) de salaire. Peu à peu, l'aspect qualitatif du travail a été intégré et on a commencé à parler des compétences et de leur développement et à sortir d'une évaluation strictement chiffrée.

Après mai 68, apparaissent de véritables (premières) enquêtes sur le climat social, car le travail est au centre des préoccupations des contestataires et d'une partie du patronat de l'époque. Les revendications pour faire évoluer les conditions de travail s'additionnent alors aux revendications salariales. L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) est créée en 1973, c'est une révolution silencieuse qui s'opère à ce moment-là dans le monde du travail.

Plusieurs études démontreront ensuite l'influence positive du bien-être sur la performance au travail (Thomas Wright et Russel Cropanzano, 1997). De nombreux (trop nombreux, pour être présentés dans cet ouvrage de vulgarisation) travaux sur la motivation, l'engagement et leurs liens avec la performance

économique se sont développés à partir de cette époque (travaux de Larry Kanfer, par exemple).

Les liens entre le bien-être et la performance individuelle

Plusieurs théories sont venues appuyer les réflexions sur le processus motivationnel.

La théorie de l'autodétermination différencie la motivation « autonome » : c'est-à-dire mener une action par plaisir ou par conviction, de la motivation « contrôlée » : mener une action sous la pression, la contrainte. Cette théorie a démontré à travers des études empiriques que la motivation autonome a des conséquences positives sur le bien-être et sur la performance, alors que l'action menée sous la pression a des effets inverses.

Par ailleurs, l'engagement d'une personne apparaît également fortement prédictif de la performance comme du bien-être, largement démontré par Kurt Lewin déjà dans les années 1940.

Plus récemment, les travaux de Daniel Todd Gilbert ont démontré une forte corrélation entre performance, bonheur et créativité, comme si le bonheur favorisait une concentration d'esprit nécessaire pour relever efficacement des défis importants.

L'autonomie et la participation aux décisions sont les sources de motivation qui accroissent la performance économique

L'importance de faire participer les collaborateurs aux décisions qui les concernent et de leur conférer une certaine autonomie a été démontrée dans de nombreuses expériences et travaux de recherches.

« La motivation est la force intérieure qui pousse un individu à travailler et à atteindre la performance. » Maurice Thévenet.

La définition admise de la motivation selon Robert Vallerand et Edgar Thill (1993) tend à la décrire comme étant « le construit hypothétique, utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».