

Florence Schwarzbard

vous présente :

**Est-il possible de concilier sérénité et
performance ?**

Thème : Bien-être et mal-être au travail

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Première partie – La synergie des risques : quels risques et pour qui ?

I. La souffrance des individus

II. La souffrance des entreprises

Deuxième partie – L'amélioration de la performance

I. La réduction des coûts cachés

II. L'organisation anthropologique

CONCLUSION

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS

Introduction générale

L'étymologie du mot travail, « tripalium » : instrument de torture, suffirait-elle à elle seule à établir une relation indubitable entre souffrance et travail ? Christophe Dejours, médecin psychiatre, psychanalyste et professeur de psychologie du travail au Conservatoire national des Arts et Métiers, nous livre dans *Souffrances en France, la banalisation de l'injustice sociale* que les Français souffrent... mais ne le disent pas. Ils acceptent sans protester des contraintes de travail toujours plus dures dont ils savent pourtant qu'elles mettent en danger leur intégrité mentale et physique. L'auteur analyse l'origine de ce consentement implicite comme de la peur et de la honte, mais aussi comme une autoprotection à une souffrance subie ou infligée.

L'histoire de Francis Verstaen, ouvrier d'usine chez Volkswagen en Belgique, qui se tire une balle dans la tête en 1999 devant une vingtaine de collègues, est un bel exemple de mal-être enduré.

Cet homme n'était pas fou, il a simplement cessé d'accepter ce que tout le monde jugerait intolérable. Sommes-nous alors au sein de la rubrique « Faits divers » sur laquelle il ne faut faire que passer ? Faut-il se rassurer en pensant que c'était certainement une personne fragile, déprimée, qu'une accumulation de soucis a poussé à commettre cet acte, et pourquoi pas, encore, juger de la lâcheté de son acte ?

Par un curieux paradoxe, on constate d'un côté que notre société évolue en conjuguant haute technologie et environnement élaboré, et de l'autre, qu'elle n'engendre que précarité. L'entreprise devient de plus en plus un lieu anxigène car elle ne répond pas à la totalité des besoins des individus dans leurs revendications d'aujourd'hui. Jamais le travail n'a autant « colonisé » le mental mais personne ne s'en défend. Tout le monde se plaint, beaucoup souffrent mais on ne change rien, comme si la norme économique, la quête de la productivité devaient s'imposer à la nature humaine. Le mal-être se répand de plus en plus dans les entreprises ; les salariés se sentent mal, ce qui se traduit par bon nombre de douleurs et de souffrances éprouvées, mais pas seulement. Les conséquences sont nombreuses tant en termes professionnels, privés et économiques.

On le sait, on l'admet : il paraît plus naturel de faire du profit que de s'en tenir aux conditions pour l'obtenir. Ce mal-être nous incite à nous poser des questions sur la vocation de la gestion des ressources humaines. Est-il possible de concilier performance et sérénité ? L'hypothèse que nous formulons est la suivante : « Est-ce qu'en augmentant la satisfaction des besoins des salariés l'entreprise devient plus performante ? ».

Si l'on se tient à la définition que nous donne *Le Petit Robert*, la performance est une « réussite remarquable, un exploit qui se mesure par un résultat ». Bien sûr, c'est un peu restrictif de se

limiter à cette définition : performance pour qui ? par rapport à quoi ? Quelles sont les bases référentielles de performance, et pour qui ?

Nous allons développer ce concept de performance adapté au contexte actuel de nos entreprises et, pour ce faire, nous nous sommes inspirés des travaux de Christophe Herriau, « Éléments pour une théorie de la performance soutenable en comptabilité de gestion ». Tout d'abord, il existe des indicateurs comme : le meilleur délai, le coût le plus bas, une plus grande qualité, etc., qui permettent de « représenter une conception de la performance en terme de niveau : si un niveau est atteint, il y a performance ; le niveau n'est pas atteint, l'organisation ne peut être jugée performante ». Cela implique naturellement **la fixation d'une limite** en deçà de laquelle il y a ou non performance. Ce problème de « délimitation de la performance » nous permet d'aborder les questions sous-jacentes : Qui fixe les limites ? Quel est le seuil de performance à atteindre ? Quels sont les indicateurs ? Sont-ils quantitatifs et/ou qualitatifs ? Sommes-nous dans un contexte à court terme ou à long terme ?

La démonstration de Christophe Herriau consiste à émettre un postulat sur la performance durable et soutenable. Cette notion de « performance soutenable suffit presque à définir le contenu [...], est dite soutenable, si sa réalisation n'obère pas la possibilité de se maintenir ou de croître durant la période suivante. La recherche de la performance soutenable repose donc sur la compréhension du lien entre niveau de performance et capacité de performance ». Elle induit une aptitude à se maintenir et à croître dans le temps et donc la possibilité d'obtenir « une unité supplémentaire de valeur ». En ce sens elle est aussi durable.

Or, il semblerait d'après la réalité que la conciliation entre performance de l'entreprise et sérénité soit difficile, voire compromise. Selon un article des *Échos* du 27 avril 2004, l'Organisation internationale du travail dénonce la négligence des employeurs et des gouvernements car « les accidents et maladies du travail font plus de victimes que les guerres ». La France n'étant bien sûr pas exclue de ces sinistres statistiques.

Paul Ricœur, philosophe, définit **la souffrance comme un phénomène qui altère « le rapport à soi, le rapport à autrui, le rapport au sens, au questionnement »**. L'auteur définit deux axes autour de la souffrance : **l'axe soi-autrui** où le souffrant est unique, où l'autre ne peut ni le comprendre ni l'aider (ce qui constitue sa solitude, c'est du moins la perception qu'il en a), et s'annonce ainsi comme son ennemi. En clair, il se considère comme l'écu de la souffrance. L'auteur insiste également sur le fait que l'homme s'inflige une souffrance comme s'il était incapable de lâcher prise. **Le deuxième axe est l'axe agir-pâtir**, où la souffrance consiste en une diminution de la puissance d'agir ou de faire. Dans ce cas, il insiste sur la déchirure que connaît le souffrant entre l'« impuissance à dire » et le « vouloir dire ». L'individu qui souffre fait le

choix ou non de l'exprimer. Refuser de dire sa douleur pour se replier sur soi qualifie une sorte d'humanisation de la souffrance sur laquelle nous aurons largement l'occasion de revenir. C'est d'ailleurs dans le « vouloir dire » que se forge le chemin de la plainte. La plainte a donc le pouvoir d'exorciser la souffrance, si tant est qu'elle soit exprimée. Elle est une forme d'humanisation de la souffrance. **L'impuissance à faire**, elle, se traduit par une « extrême passivité d'un sujet rejeté sur lui-même par la perte du pouvoir-sur [...]. **Souffrir signifie d'abord endurer.** » Endurer pour se préserver dans le désir d'être et l'effort pour exister en dépit de tout. Cette impuissance à faire a alors des conséquences néfastes sur la **perception qu'a l'individu d'un futur constructif, sur la possibilité de prendre une décision sur des choix futurs.** En ce sens, la souffrance pose le problème de la prise en charge. Enfin, **l'axe agir-pâtir** se définit aussi par une fonction du récit qui doit être acceptable... d'autant plus que « l'histoire de chacun est enchevêtrée dans l'histoire des autres ». Il se traduit aussi par une **impuissance à s'estimer soi-même**, c'est-à-dire une « tendance à la mésestime de soi, à la culpabilisation, qui occupe l'avant-scène ».

La définition de la souffrance que nous venons d'exposer devrait connaître une résonance majeure pour nos gestionnaires en ressources humaines qui essaient de trouver des stratégies exemplaires pour se défendre d'un taux élevé d'absentéisme, d'un turn-over ne permettant pas d'assurer un retour d'investissement des frais de formation, etc. Encore faut-il prendre conscience que ce ne sont pas ces moyens qui vont résorber le problème mais peut-être, et en partie, la compréhension des causes qui l'ont provoqué.

La notion de performance, telle que nous voulons la développer, traduit alors la volonté de dépasser la simple logique de croissance pour intégrer des mécanismes plus complexes, incertains, imprévisibles, tels que les ressources humaines notamment. En effet ce sont bien nos ressources humaines qui sont à l'origine de cette capacité de performance. En tout cas c'est notre but : faire un lien indubitable entre l'homme, son potentiel et la réussite de l'entreprise. Il serait donc souhaitable de prendre soin de nos ressources pour entrer dans cette logique de performance soutenable et durable. Ainsi, la notion de sérénité prendrait toute sa dimension. Il s'agit de ne pas altérer le potentiel des ressources utilisées, ni leur chance de durer dans le temps. En clair, il s'agit de placer l'homme au centre de la performance des organisations.

C'est pourquoi, selon Michel Gervais, « le contexte de la compétitivité totale oblige à calculer des coûts dans une optique plus stratégique ».

La notion d'organisation a émergé au tournant du XIX^e et du XX^e siècle, et ce, dans un contexte économique de développement des grandes industries et dans un contexte politique de

développement des bureaucraties. W. Taylor (1856-1915) est un auteur économique connu pour ses travaux, dont les conséquences sont notoires sur le management de l'époque. D'abord ouvrier puis ingénieur dans la sidérurgie, ce consultant américain fut obsédé par l'efficacité. Il met en œuvre « l'organisation scientifique du travail » où il prône l'organisation scientifique des tâches accomplies par les ouvriers. Les gestionnaires organisent, les opérationnels exécutent. L'organisation définit précisément les tâches de chacun des exécutants : « *the right man on the right place* ».

À cette époque, on parle de gestion du personnel. Elle est basée sur une faible considération de l'homme. Cela s'explique notamment par le fait que la main-d'œuvre est abondante et interchangeable. Le modèle de gestion qui est appliqué est éparpillé car il n'y a pas de lien entre les activités : bureaucratique avec des structures pyramidales ; universelle (toutes les organisations ont les mêmes problématiques) ; techniciste et enfin réactive (on attend les problèmes pour les résoudre). Quoi qu'il en soit, c'est une gestion du personnel difficile à justifier. Ce passé influe certainement sur la difficile place que nos dirigeants et actionnaires octroient encore aujourd'hui à nos gestionnaires en ressources humaines.

Dans une volonté similaire de rationalisation, Henri Fayol (1841-1925) réussit à théoriser l'administration des entreprises selon une formule simple : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler. Cette formalisation est restée le socle de la réflexion managériale jusqu'à nos jours.

Une nouvelle approche se développe à partir des années 1930 avec l'École des relations humaines, qui va s'exprimer dans les années 1950. Elle va permettre, comme son nom l'indique, de donner une nouvelle dimension à la gestion des entreprises. Elle s'intéresse notamment à la motivation des individus. Elton Mayo (1880-1949) réalise alors une série d'expériences dans une usine de la Western Electric afin de définir les motivations réelles des travailleurs et met au jour « l'effet Hawthorne », du nom de la ville où se trouve l'usine. « Lequel effet peut être résumé brièvement ainsi : ce n'est pas tant l'amélioration des conditions objectives de travail que **l'attention aux relations humaines** qui permet l'accroissement de productivité. »

Depuis, les études sur la question complexe de la motivation se sont développées. Les recherches d'Abraham Maslow, et notamment sa fameuse pyramide des besoins, en sont un exemple. Nous y reviendrons plus largement ultérieurement. D'une manière générale, on peut dire que c'est à partir de cette époque que l'on prend en compte le phénomène humain dans la logique des organisations. Par exemple, dans les années 1960, Chris Argyris, qui souhaitait accroître la responsabilité des salariés, postule que l'homme a besoin de **donner un sens à sa vie**. À partir des années 1970, on parie davantage sur les hommes pour assurer la survie et le développement

des entreprises. Des notions comme la culture d'entreprise naissent alors, regroupant les valeurs individuelles et collectives ; on y reconnaît aussi le rôle de l'informel et les modes de relations différentes d'une entreprise à une autre. On serait alors passé d'une gestion du personnel à une gestion des ressources humaines davantage « anthropogène », avec une vision plus stratégique et intégrée aux objectifs généraux de l'entreprise.

À ce jour, cette hypothèse n'est pourtant absolument pas vérifiée. Même si on reconnaît à l'homme une autre dimension qu'une dimension instrumentale, sérénité ne rime pas encore avec performance. Il n'y a qu'à constater le déficit de notre régime d'assurance santé en France, la sécurité sociale, pour illustrer nos propos.

Selon un article de Jean-François Péresse paru dans *Les Échos* le 1^{er} septembre 2003, depuis 2003, la sécurité sociale s'achemine vers des déficits records qui progressent en 2004 : une dizaine de milliards d'euros en 2003 et une quinzaine en 2004, près du double du solde moyen des années 1993 à 1996, sachant que les dépenses maladie continuent d'augmenter plus vite que prévu (en juillet 2003 : + 6,5 % pour un objectif annuel de 5,9 %). Des chiffres qui devraient faire frémir les financiers des entreprises ! Bien sûr, il nous est impossible de prouver la part que représentent les maladies professionnelles dans ces chiffres car aucune étude ni statistique ne le permet. Cependant, un autre article des *Échos* nous permet de faire simplement un lien entre le déficit de la sécurité sociale et les maladies professionnelles, et plus précisément le stress. Il s'agit de l'article d'Isabelle Girard publié le 4 juin 2003 qui révèle, d'après un rapport du Credes de septembre 1999, qu'un stressé souffre de sept affections en moyenne par an, qui génèrent une facture totale de 555 euros. L'article de Jean-François Péresse précisait que le déficit représente une facture par assuré social de 600 euros.

De nombreuses pathologies sont effectivement développées, nous n'en citerons que trois :

- le stress.

Nous nous arrêtons plus longuement sur le stress car il est exprimé de façon quasiment majoritaire par l'ensemble des salariés (cf. chiffres de l'enquête citée ci-dessous). Selon Christophe André, François Lelord et Patrick Légeron, le stress est la résultante d'une interaction, d'une transaction entre le sujet et son environnement. Ils vont donc plus loin que Hans Selye qui limitait sa définition du stress à une sorte de « réflexe stéréotype face à des sollicitations extérieures variées ». Ils prennent ainsi en compte les spécificités de chaque individu. Ils partent du postulat que tous les individus ne sont pas égaux face au stress et qu'ils y réagissent de façon

différente. Ils mettent en évidence le « bon stress », qui représente une stimulation nécessaire pour permettre aux individus de donner leur maximum, et le « mauvais stress », qui représente une réaction trop intense de l'individu, qu'il ne va pouvoir maîtriser et qui va donc altérer ses performances. Il faut donc avoir une dose moyenne de stress, suffisante pour être stimulante, mais pas trop importante afin de ne pas devenir paralysante. Il existe bien des limites au stress qu'il ne faut pas dépasser, de façon à ne pas mettre sa santé en danger. Ces auteurs insistent également sur le fait que les « petits tracés » quotidiens ont une influence non négligeable, dans la mesure où leur accumulation provoque des effets inattendus à long terme. Parallèlement au stress de la vie personnelle, ils prennent également en considération le stress lié au travail. Dans ce domaine, ils mettent en évidence plusieurs aspects.

Tout d'abord, les « stressés » (stimulus au sens de Aubert et Pagès) ne sont pas toujours où on le croit, où on pense les trouver, car il faut envisager les situations dans leur ensemble : la tâche de travail et les relations nécessaires à son exécution. En fait les stressés sont eux-mêmes des stressés.

Pour compléter sur la notion de « stressés », Robert-Vincent Joule, chercheur en psychologie sociale, et Jean-Léon Beauvois, tous les deux auteurs du *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* (édition 2002), se demandent comment on amène autrui à faire ce qu'on voudrait le voir faire. La solution se trouve dans l'introduction aux techniques de manipulation de leur ouvrage. Manipulation est un mot qui en dit long. Le « stressé » est forcément un peu manipulateur dans le sens où l'objectif est bon pour lui mais pas pour sa victime, et vice versa, dans le cas du manipulateur, il y a de fortes chances pour qu'il y ait une dose de stress chez la personne !

Enfin, il faut bien convenir que le niveau de stress n'est pas proportionnel à l'échelon professionnel. Il est surtout lié à l'autonomie dont on dispose pour choisir ses stratégies d'adaptation à un changement. De nombreuses études montrent que le stress est utile, voire stimulant dans les entreprises, et nous n'irons pas contredire ce fait, sans quoi l'intérêt d'aller au travail, le « petit plus » qui motive, n'existerait plus et les salariés resteraient « encore » des exécutants. Cependant des limites existent : quand la pression devient trop forte, la santé est alors en danger et cela peut conduire à ce qu'on appelle l'épuisement professionnel ou « burn-out », celui-ci se traduisant par un sentiment d'incompétence, voire d'inutilité existentielle.

Un sondage réalisé par Stimulus du 12 au 23 décembre 2003 sur 2 545 personnes dans la catégorie des cadres et des dirigeants répartis sur l'ensemble du territoire, rappelle que 46 % des personnes interrogées considèrent que le stress a un impact négatif, « 60 % des cadres présentent un niveau de stress élevé, 74 % expliquent leur stress par la pression (1 personne sur 5 est

confrontée à une tension très forte) ; 45 % l'imputent à la frustration ; 43 % incriminent le changement comme facteur de stress important ».

- l'alcoolisme.

L'« alcoolo-dépendant » est une personne qui dépend physiquement et psychologiquement de l'alcool (état mental caractérisé par un besoin irrésistible de consommer une drogue dans le but de créer un plaisir ou d'annuler une tension). À titre d'exemple, chez PSA Citroën à Rennes, 322 personnes étaient alcoolo-dépendantes en 1993. L'alcoolisme se distingue de l'alcoolisation excessive et de la consommation modérée existant également à cette époque.

- la mort subite.

En France on parle de « mort subite ». Au Japon, on appelle « Karôshi » la mort survenue par surmenage, une situation dramatique qui représente quand même 30 000 morts par an alors que les avocats n'en déclarent que 300. L'émission *90 Minutes* sur Canal+ du 8 mars 2004 dénonce les dégâts du surmenage et du stress au travail et nous retrace la journée type de ces « salary-men » qui se croisent sur la place de Tokyo où passent près de 2 millions de personnes par jour. Tout d'abord, ils passent dans un magasin pour acheter des fioles de caféine à forte dose pour tenir, ils vont ensuite travailler au bureau de 9 heures du matin à 23 heures, voire minuit. Certains se rendent dans un café entre midi et 14 heures pour « dormir » car les cafés ont maintenant des sièges inclinables, d'autres, ou les mêmes, vont le soir après leur journée de travail prendre un verre, deux verres, puis trois pour décompresser avant de rentrer dormir, pas plus de quatre heures par nuit. À ce cocktail explosif, il faut ajouter l'alcool, les drogues et le reste pour tenir le coup. Certains témoignent, rongés par la culpabilité, qu'ils vont dans les toilettes de l'entreprise pour « piquer un somme ». Quelles sont les raisons qui les poussent à agir de la sorte ? La course à la performance, la peur panique du chômage, des restructurations, etc. ? Ce reportage n'hésite pas à montrer cet épisode du chauffeur-livreur qui, après trois mois de « boulot » non-stop et non rémunéré, se fait sauter la tête et entraîne avec lui son employeur et un autre employé (victime du mal-être des autres !). Le journaliste raconte la vie de ces « salary-men » qui ont décroché et qui n'ont plus peur de témoigner comment se passait leur journée de travail. Déjà, l'embauche est due au remplacement d'un mort ! Ensuite, comme ils n'ont pas le temps de rentrer chez eux, ils s'installent sous leur table de travail pour dormir jusqu'à l'aube. Après avoir été licencié, un homme raconte qu'en revenant sur son lieu de travail (qui d'ailleurs n'existe plus), il se rend compte que la vue de sa fenêtre était belle. Il n'y avait jamais prêté attention ! Tout cela a-t-il un sens ? Faut-il en arriver à l'épuisement, à la mort ? Pour répondre, il y a cette veuve de « karôshi » qui nous montre toutes les coupes que son mari a obtenues pour son travail... Une personne a priori performante pour l'entreprise. Ces coupes sont nombreuses, belles, en or. Mais

que reste-t-il à cette femme et à ses enfants de l'extrême implication de son mari ? Uniquement ces quelques coups. Bel héritage ! Lorsque l'équipe de reportage se rend au ministère du Travail de Tokyo pour rencontrer des médecins du travail, le fou rire les démange malgré une situation plus que dramatique. À la question : « combien y a-t-il d'inspecteurs du travail sur le terrain ? », la réponse dure une demi-heure pour n'obtenir qu'un chiffre approximatif. Le constat est le suivant : la seule loi qui existe est celle du silence et de la manipulation. En France, le chiffre des morts subites n'est pas aussi révélateur qu'au Japon, mais le phénomène existe néanmoins. Ruddy Norbert, 31 ans, employé dans une usine de métallurgie à Dunkerque en est un exemple : il s'effondre seul le 8 mai 2001 dans sa voiture, prétextant un malaise, après vingt et une heures de travail non-stop.

Cette liste des pathologies n'est certes pas exhaustive mais elle est suffisante pour comprendre que les méfaits de la souffrance ne sont pas uniquement individuels mais également collectifs, au titre de la productivité de l'entreprise et de son efficacité. Imaginez ne serait-ce que trois personnes dans une équipe atteintes de mal-être, souvent invisible et sournois, et vous constaterez que l'énergie déployée par le manager pour dynamiser son équipe ne sera pas suffisante, voire inutile, si le problème de fond n'est pas traité.

C'est certainement pour toutes ces raisons que le législateur a imposé en France à toutes les entreprises, par le décret du 7 novembre 2001, la création d'un document unique (DU) avec un risque de sanctions pénales si celui-ci n'a pas été mis en place à partir du 8 novembre 2002. Défini par l'article R. 230-1 du code du Travail, l'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques (le résultat de l'étude des conditions d'exposition des travailleurs aux dangers) pour la sécurité et la santé des travailleurs. Mais une loi suffit-elle pour résorber, réduire le développement de ces pathologies ou est-ce un aveuglement choisi nous permettant ainsi de rester sereins ? de marquer nos distances ? C'est en effet un bon moyen de nier sa peur et de se débarrasser de la conscience d'une certaine co-responsabilité dans ces sévices.

Le travail devrait pourtant permettre de satisfaire les besoins de trois dimensions chez l'individu : **l'Homo faber** renvoie à des notions d'autonomie, à la liberté d'initiative qui permet à l'individu de pouvoir se faire reconnaître dans l'acte de production et de s'épanouir. L'autonomie permet donc l'épanouissement et la reconnaissance ; **l'Homo Oeconomicus** fait bien sûr référence au salaire qui permet de reconnaître l'expérience et d'envisager des perspectives de carrière, et enfin **l'Homo sociologicus** qui renvoie à la notion de plaisir, encore une fois obtenu par la

reconnaissance de son travail et de ses compétences.

Pour Christian Baudelot et Michel Gollac, il existe quatre registres du plaisir : la relation à autrui, le contact, le « s'occuper de, aider, porter secours, rendre service » où le plaisir est de nature altruiste et différent du simple contact avec autrui, le verbe « faire » ou « créer », et enfin un noyau plus particulier qui est celui de la découverte (voyages).

Le travail est aussi un lieu de socialisation (le bonheur au travail, c'est aussi ce qui permet de tenir quand la vie privée est difficile) ; un lieu souhaitable pour ses enfants (un lieu qui confère une identité professionnelle suffisamment valorisée pour qu'on ait envie de la transmettre) ; et un lieu d'intégration, sentiment d'appartenance. Ce n'est que lorsqu'une personne connaît le chômage que l'on se rend compte à quel point la personne souffre d'exclusion sociale.

Comment s'expriment les salariés français sur les sujets que sont la reconnaissance, le plaisir et l'épanouissement dans le travail ?

Plusieurs auteurs nous ont permis de répondre à cette question. D'abord, les chiffres du roman de Christian Baudelot et Michel Gollac *Travailler pour être heureux ?* sont issus d'une enquête réalisée auprès d'un échantillon de 6 000 personnes afin de leur permettre de dresser un tableau des grandes tendances actuelles. L'expression des statisticiens « toutes choses égales par ailleurs » prouve leurs difficultés à distinguer la réalité de la conformité sociale, et nous rappelle que la souffrance peut être ressentie mais pas exprimée, cela nous invite à la prudence quant à l'exactitude de l'interprétation de ces résultats. Des résultats issus d'une enquête, réalisée par le CSA pour *Liaisons sociales*, qui traite notamment des conditions de travail nous ont également permis de répondre à cette question. Enfin, le roman de Christophe Dejours *Souffrances en France* et les auteurs de *Souffrances, corps et âmes* apportent des compléments à ces données chiffrées.

La reconnaissance : Un tiers des salariés estiment que leur travail n'est pas suffisamment reconnu. Selon C. Baudelot et M. Gollac, la place du diplôme est significative : les « peu diplômés » accordent bien plus d'importance à la reconnaissance que les « hauts diplômés », même si ceux-ci se trouvent souvent en position de surqualifiés pour certains postes et que la définition de leur poste ne peut leur offrir la reconnaissance attendue (tendance économique de l'emploi où il y a trop de diplômés par rapport à la demande). Considérant que le salaire est une forme de reconnaissance, quelques chiffres nous éclairent : 18 % s'estiment normalement payés ; 26 % se jugent assez mal payés ; 45 % s'estiment très mal payés – ces emplois mal payés sont en plus une source de vieillissement social car ils n'offrent pas de perspectives de carrière. Les salaires des femmes sont, eux, inférieurs de plus de 25 % aux salaires des hommes.

Cette reconnaissance est d'autant plus difficile que les salariés sont contraints de mal faire : C.

Dejours nous parle de la souffrance liée aux contraintes imposées qui se traduisent par l'acceptation de mal faire son travail. Comment les travailleurs parviennent-ils alors à ne pas devenir fous, en dépit des contraintes de travail auxquelles ils sont confrontés ? L'auteur pense qu'une certaine normalité et une banalisation de la souffrance s'installent au sein de nos entreprises, qui elles-mêmes deviennent énigmatiques.

La construction de l'identité: Pour C. Dejours, cette construction de l'identité est malmenée. « La souffrance dans le travail est atteinte par rapport à l'accomplissement de soi. » La souffrance est donc liée au degré d'exigence de l'individu dans son rapport au travail. Il s'agit là de la place du travail dans la construction de l'identité où la reconnaissance joue un rôle primordial. Plus le curseur est élevé, plus les échecs au travail sont alors interprétés comme de l'incompétence, de la malveillance ou une erreur relevant de l'homme. Ce degré d'exigence est souvent lié également à l'histoire familiale de l'intéressé, au vécu de ses parents ainsi que de leurs propres obstacles qu'ils n'ont pu franchir. Enfin on ne peut se contenter de l'aspect matériel qu'offre le travail, il faut également prendre en compte les relations à autrui qu'il propose, impose ou interdit et qui sont, de ce fait, source de souffrances. Le sujet cherche à faire reconnaître son « faire » et non son « être ».

Or, une personne sur quatre invoque la place du travail dans le bonheur. Parmi les ouvriers de moins de 35 ans au chômage ou ayant un travail précaire, 65 % l'évoquent dans la définition du bonheur. Le mot « travail » arrive toujours en deuxième position, loin derrière la santé mais toujours devant la famille, l'argent, les enfants, l'amour, le couple, l'entente ; ce qui signifie que pour 98 % des salariés la référence au travail est positive et constitue donc une condition nécessaire au bonheur.

La problématique de la construction de l'identité dans le champ social est représentée par le schéma de F. Sigaut :

- aliénation mentale : le sujet est coupé à la fois du réel et d'autrui, solitude qui mène à la folie.

Réel
Autrui
Ego

- aliénation sociale : le sujet conserve un rapport légitime avec le réel mais ce rapport n'est pas

compris ou reconnu par autrui.

Réel

Autrui

Ego

Cela a pour conséquence la perte de confiance en soi, en raison même de la non-validation par autrui et nous sommes ici même largement au cœur de notre sujet. Une solution est possible selon l'auteur : résister contre l'opinion de tous dans notre croyance, mais dans ce cas on risque d'être tenu pour fou ! À l'horizon se profile la paranoïa.

Le plaisir : 40 % des hommes déclarent trouver l'occasion de faire au travail des choses qui leur plaisent contre 34 % des femmes. Un autre élément est révélateur : les personnes qui déclarent que le terme « passion » décrit bien leur travail représentent 51 à 58 %, en passant de ceux qui se disent très mal payés à ceux qui se disent bien ou très bien payés. Le salaire n'est donc pas une source de plaisir, encore moins de passion.

Les conditions de travail : En 2004, 52 % des salariés placent en tête de leurs préoccupations leurs conditions de travail, après la rémunération. Un quart des salariés estiment que leur charge de travail s'est alourdie au cours des dernières années. Cette plainte se décline par une détérioration de l'amplitude de la charge de travail, des relations avec le supérieur hiérarchique, et du climat social dans l'entreprise. Plus on descend sur l'échelle sociale, plus les conditions de travail sont jugées prioritaires ; les femmes se montrent plus soucieuses que les hommes à ce sujet (57 % contre 48 %).

Il semblerait donc que la satisfaction des besoins par le travail soit en partie remise en cause.

Ces chiffres nous amènent à convenir qu'en matière de gestion des entreprises la notion de performance a souvent été abordée sous l'aspect comptable et financier. Est-il alors possible d'élargir ce champ d'application pour l'associer à des problèmes de gestion de ressources humaines ? Est-il possible de concevoir que le bonheur des individus entraîne la réussite et l'efficacité de l'organisation ? Dans ce cas, quels sont les mécanismes ou actions qui devraient permettre de développer et **maintenir la relation individu/entreprise**. Nous souhaitons démontrer que **les ressources humaines sont le premier levier stratégique d'amélioration de performance économique durable**, que les dysfonctionnements qui détériorent la performance

sociale induisent la détérioration de la performance économique. Nous pensons que l'enjeu pour nos gestionnaires en ressources humaines est de maintenir **une zone de recouvrement commune** suffisante pour que les intérêts respectifs soient respectés, leur donnant ainsi une fonction opérationnelle et stratégique. Nous sommes sûrs que des solutions existent pour que l'efficacité des entreprises et le bien-être chez les salariés ne soient pas antinomiques, que le mal-être n'est – et ça ne devrait pas être le cas – qu'une réponse à l'efficacité des entreprises. La performance des individus est optimale quand ils sont heureux. Cette approche humaniste a cet idéal de buts cohérents et convergents. Cette vision peut paraître utopiste mais il nous semble, quoi qu'il advienne, qu'il n'existe pas de parade parfaite stable et consensuelle à un problème, quel qu'il soit. La seule certitude que nous pouvons avoir après nos recherches et rencontres est que certaines pratiques (pour ne pas dire l'ensemble) de management et croyances d'hier et d'aujourd'hui ne sont pas toujours acceptables sur le plan humain et nécessitent une réforme.

Nous nous intéresserons, pour répondre à notre problématique, aux grandes entreprises. Non que les salariés des petites entreprises soient exclus du mal-être, mais nous pensons que les actions en ressources humaines seraient fatalement différentes. Nos préconisations concernent un seuil d'effectif de 250, voire 300 personnes. Ces actions proposées doivent être rentables et assurer un retour sur investissement significatif pour que nos dirigeants y adhèrent.

Notre réflexion est basée sur le modèle socioéconomique de représentation du fonctionnement de l'entreprise et sur ses impacts à long terme. Nous croyons en effet que ce modèle est un facteur déterminant pour atteindre une performance économique et sociale durable. Dans une première partie, nous développerons la synergie des risques entre l'entreprise et les salariés, afin de mieux mettre en évidence en deuxième partie les recommandations qui nous semblent les plus pertinentes pour améliorer la performance.

Première partie

La synergie des risques : quels risques et pour qui ?

Introduction

Si un mythe devait caractériser notre époque c'est bien celui de la démesure où l'on croit, ou plutôt où l'on veut faire croire, que nos ressources humaines sont inépuisables, que le pouvoir de l'argent suffit pour maîtriser les organisations et que le rationnel l'emporte sur l'irrationnel. Pourtant, les ressources humaines ont leurs limites. L'entreprise en supporte les conséquences, la souffrance est alors interactive entre entreprise et salariés. C'est précisément l'objet de notre première partie. L'argent n'achète ni la motivation ni le succès.

I. La souffrance des individus

Commençons par la souffrance des individus. De quoi souffrent-ils ? Pourquoi souffrent-ils et comment se protègent-ils ?

A. De quoi souffrent-ils ?

1. Une construction de l'identité négligée

Les femmes

Une des sources du stress est la frustration. Cette frustration est due notamment à un manque de reconnaissance, au fait de recevoir plus de critiques que de félicitations, et à celui de ne pas savoir ou d'avoir perdu le sens de son travail. Le stress peut aussi se justifier par l'intensification du temps de travail et de la pénibilité psychique.

Pour comprendre pourquoi les femmes souffrent du stress, nous sommes obligés d'aborder l'épineux problème de l'équité au travail. Aucune enquête ou observation n'est en mesure de démentir l'inégalité des femmes par rapport aux hommes dans la sphère professionnelle. L'enquête restituée du livre *Travailler pour être heureux*, toujours complétée par certains articles, dévoile l'existence d'une :

- Ségrégation horizontale : Les hommes et les femmes n'occupent pas les mêmes postes dans la division du travail : les femmes sont sur-représentées dans le tertiaire, et pour celles qui sont dépourvues de diplômes, elles entrent dans l'univers ancien du travail féminin : les services personnels, le travail ouvrier, etc.

« En 1997, les 6 catégories les plus féminisées sont les mêmes qu'en 1962 : il s'agit des employé(e)s de la fonction publique, des entreprises (secrétaires...), [...], des instituteurs et institutrices, des professions intermédiaires de la santé et du travail social. »

Pourtant les femmes ne semblent pas, en tout cas pour la majorité d'entre elles, s'en satisfaire : « 40 % des hommes déclarent trouver l'occasion de faire au travail des choses qui leur plaisent contre 34 % des femmes ». Il n'y aurait donc pas ou peu, pour la seule catégorie féminine, de liens possibles entre la définition de leur fonction et le plaisir. Est-ce alors possible de réduire les femmes à une incapacité de choisir un métier qui leur plaît ? Est-ce par soumission (sont-elles autorisées à pouvoir s'accomplir dans leur travail ?) ou bien est-ce le fait que les femmes ne fassent pas du travail un élément incontournable d'accomplissement d'elles-mêmes ?

- Ségrégation verticale : « Les femmes ne constituent que 34 % de la catégorie "cadres et professions intellectuelles" et, pour celles qui sont détentrices d'un diplôme de deuxième ou de troisième cycle universitaire, les chances de devenir cadres sont de 57 % seulement contre 76 % pour les hommes. »

Les femmes ont pourtant la volonté de faire reconnaître des qualifications professionnelles spécifiques indépendamment des compétences dites « féminines ». Déjà dans les années 1980, le mouvement des infirmières, dont le mot d'ordre établi était « ni bonnes, ni nonnes, ni connes » donne un aperçu des revendications et illustre parfaitement la place des femmes dans le monde du travail.

Un des problèmes lié à cette difficile reconnaissance est la situation familiale de la femme. Pour la plupart, les femmes dirigeantes, elles, n'ont pas d'enfants ou n'en avaient pas à l'époque du recrutement. « Toutes les enquêtes confirment que l'absence de conjoint et d'enfants est un atout pour la femme qui veut faire carrière professionnelle mais en revanche être marié et avoir des enfants est un atout pour les hommes, les femmes servant le plus souvent de soutien à la carrière de leur mari. »

Un deuxième problème lié à cette place et conséquent du premier, c'est qu'elles sont majoritaires à prendre des temps partiels. « En 2001, le travail à temps partiel concerne 30,4 % des femmes actives... contre 5 % des hommes actifs. » Le travail à temps partiel est de plus associé à des contraintes familiales et il est dévalorisé. Il est important de souligner que les préretraites masculines ne sont en aucun cas considérées comme du travail à temps partiel alors qu'il s'agit bien d'une réduction du temps de travail. Cette dévalorisation est donc de facto réservée à la classe féminine. En effet, la préretraite est associée à un remède contre la crise.

- Ségrégation financière : « Les salaires des femmes sont aussi en moyenne inférieurs de plus de 25 % aux salaires des hommes. » Ces chiffres sont sensiblement différents d'une source à une autre :

« Après cinq années passées dans l'entreprise, les hommes ayant débuté en 1991 et 1992 gagnent, à travail et diplôme équivalents 22 p.c. de plus que leurs homologues féminins. » Le temps partiel est aussi en partie à l'origine de cette disparité.

Pourtant leur degré de satisfaction par rapport à leur salaire diffère à peine de celui des hommes comme si « les femmes avaient entièrement intériorisé et accepté les inégalités de salaire à leur encontre ». Plusieurs éléments viennent appuyer cet état de fait : quel que soit le revenu, « la femme n'est pas considérée comme un élément essentiel de l'enrichissement familial ».

Un peu d'histoire sur la difficile reconnaissance du travail salarié féminin nous aidera à mieux comprendre. Il apparaît clairement que la vie, ou tout au moins l'avenir professionnel des femmes, est encore sous tutelle. N'oublions pas en effet qu'il n'est pas si loin le temps où la femme devait demander l'autorisation à son mari pour pouvoir aller travailler. « Les épouses ne disposent librement de leur salaire que depuis 1907, et ce n'est qu'en 1965, avec la réforme des régimes matrimoniaux, que la tutelle maritale sur l'activité professionnelle féminine a été levée. [...]. Les épouses ont pu dès lors exercer un métier sans obtenir préalablement l'autorisation de leur mari, [...]. Pourtant subsistait une mention selon laquelle “les charges du mariage incombent au mari à titre principal” [...]. Cet alinéa, et avec lui l'ancrage juridique du “salaire d'appoint”, a été abrogé en 1975. »

Alors que le travail est perçu comme source d'ouverture au monde au moyen duquel on trouve reconnaissance, mener vie professionnelle et vie privée de vont pas de soi pour les femmes. En revanche, le travail domestique est, quant à lui, normal et doit n'attendre aucune gratification individuelle. D'ailleurs, ce sont souvent les femmes qui expriment, que le lundi est le jour le plus

dur de la semaine.

« Ainsi, le jugement selon lequel leur travail les expose à une tension nerveuse importante peut être lu en rapport avec toutes les tâches à assumer par ailleurs et qui deviennent plus lourdes du fait de l'engagement dans le travail. »

Leur engagement a donc des conséquences directes sur la sphère professionnelle et ne peut donc se penser indépendamment du « hors-travail ».

Enfin, il semblerait, d'après le questionnaire, que les femmes privilégieraient davantage les dimensions affectives et familiales tandis que les hommes accorderaient davantage d'importance à l'épanouissement de soi et à la réussite sociale. Ce constat simpliste nous invite à nous demander si nous ne sommes pas plutôt dans une « norme sociétale » où les femmes sont davantage sollicitées pour assurer les tâches quotidiennes ? D'ailleurs, il est surprenant de constater que la valorisation du travail décroît fortement chez les femmes dès qu'elles vivent en couple et après 40 ans. Pourquoi ?

Le rapport au temps de travail des femmes continue donc de s'inscrire dans un inégal partage des responsabilités familiales, que ce soit au niveau de l'éducation des enfants ou dans les démarches à faire pour s'occuper de leurs parents lorsqu'ils arrivent à un âge critique nécessitant des soins et une attention particulière. Quand on parle de double journée, beaucoup pensent au rôle de la mère avec ses enfants, mais on oublie de parler des femmes qui s'occupent de leurs aînés, faute de structures et d'anticipation d'une part, et d'autre part, par respect d'une culture française. Ce rapport au travail semble donc être fixé par avance, limité dans le temps et sous certaines conditions de situation de famille. En tout cas, si les femmes décident de travailler, c'est bien souvent en acceptant implicitement d'assumer toutes les tâches annexes en dehors du travail.

Il y a donc une véritable tension entre les opportunités de carrière qui s'offrent à celles qui ont fait le choix d'avoir des enfants et leurs obligations familiales.

En revanche, rien ne nous permet de conclure que les femmes sont moins ambitieuses que les hommes, et encore moins qu'elles sont moins compétentes qu'eux.

Les ouvriers ou manutentionnaires

« 50 % des personnes interrogées déclarent que [...] les motifs de satisfaction l'emportent sur les

motifs d'insatisfaction. [...] Ce n'est le cas que de 30 % des ouvriers non qualifiés. »

« Les professionnels intellectuels et d'encadrement se déclarent toujours plus satisfaits que le personnel d'exécution et les travailleurs manuels », le contraste étant maximal dans l'industrie.

« Les taux de satisfaction entre les ouvriers non qualifiés de l'industrie et les cadres supérieurs du public présentent un écart de plus de 40 points.

« Les titulaires d'un diplôme égal ou supérieur à la licence sont deux fois plus nombreux que les sans diplômes à répondre "oui" à la question "trouvez-vous l'occasion de faire des choses qui vous plaisent ?". »

Les personnes qui n'accomplissent pas un travail valorisant, car celui-ci ne réclame pas des qualifications rares, viennent à penser qu'ils sont des pions interchangeables. L'individu serait utile pour l'entreprise mais peu importe ce qu'il devient, ressent ou souhaite !

Une autre enquête va plus loin :

« Un cadre ou un professionnel libéral de 35 ans peut espérer vivre six ans de plus qu'un ouvrier non qualifié. En France, la mortalité des hommes de 45 à 59 ans exerçant un métier manuel est supérieure de 71 p.c. à celle des professions intellectuelles, constatait l'Inserm en 2000. »

C'est notamment pour ces raisons que les ouvriers ou manutentionnaires ont recours à l'alcool.

A priori, l'ensemble des enquêtes confirment que toutes les catégories socioprofessionnelles peuvent être concernées par ce fléau mais la catégorie des ouvriers reste la privilégiée. « Les buveurs excessifs représenteraient 16 % des salariés dont 8 % des malades alcooliques selon une enquête psychosociale menée en 1991. » Sans compter ceux dont on ne voit pas qu'ils sont alcooliques.

Chez PSA Citroën, en 1999, sur 379 inaptitudes professionnelles, 52 sont liées à l'alcool pour un effectif de 9 000 employés (32 sur 321 en 2003 grâce à Centre prévention alcool).

Comment expliquer le recours à l'alcool dans les entreprises ? :

Les personnes les plus touchées par l'alcool sont celles dont le travail est monotone ou mécanique. Aucune connaissance ou qualification n'est vraiment requise pour faire leur travail si ce n'est une formation pour acquérir les automatismes et donc améliorer la vitesse et ainsi la productivité. En revanche, le manque d'intérêt au travail explique la nécessité de trouver des **compensations**, l'alcool en est une.

Les ouvriers ou manutentionnaires exerçant des travaux pénibles trouvent également du **réconfort** dans le fait de boire de l'alcool. Qui n'a jamais entendu l'expression : « Ça réchauffe ! » ? L'ennui est enfin la troisième raison qui les pousse à la consommation. C'est le

cas des métiers où l'inactivité définit la fonction, comme pour les veilleurs de nuit par exemple.

Mais ce ne sont pas les seules explications car, comme me le rapportait Patrick Gilbert, médecin du travail chez PSA : en 1994, la consommation moyenne par plateau à la cantine était de 11,875 cl. C'est énorme. Cela signifie que les salariés avaient des occasions quotidiennes de consommer de l'alcool sur leur lieu de travail sans aucun contrôle a posteriori. En 2003, on constate une très nette diminution, soit 0,651 cl en moyenne par plateau, ce qui dû à l'arrêt de la vente de bouteilles de vin au restaurant cette même année. Des solutions simples mais efficaces !

Enfin, un constat qui mérite une attention particulière : en 1995, sur 23 décès dans l'entreprise, 17,4 % sont directement liés à l'alcool, ce qui représente 4 personnes. En 2003, 1 seule (!) personne est morte à cause de l'alcool, sur 15 décès.

Nous sommes donc au regret de constater que les femmes et les catégories socioprofessionnelles peu élevées sont des catégories quasiment exclues du pouvoir de se construire une identité à travers son travail.

2. Un manque de reconnaissance

Les hommes cadres

« Pour être heureux au travail, mieux vaut être bien payé, cadre et diplômé qu'ouvrier non qualifié. » Ce constat nous amène naturellement à penser que les hommes cadres peuvent exprimer une certaine satisfaction par rapport au travail et donc être heureux, cependant ils ne le sont pas sans contraintes.

Selon une étude réalisée en mars 2004 auprès de 1 079 cadres pour le baromètre CFE-CGC du stress des cadres, pour 75 % des cadres, l'ambiance au travail est bonne mais 67 % se sentent tendus ou crispés à cause de leur emploi. Eux aussi sont en proie au stress. Ce stress s'explique par le fait qu'ils sont fréquemment interrompus dans leur travail ; ils sont confrontés à des clients agressifs ; ils se sentent en concurrence avec leurs collègues ; 81 % trouvent que leur charge de travail est plus lourde qu'auparavant ; 79 % trouvent que leur rythme de travail s'accélère ; enfin ils manquent de reconnaissance car 49 % pensent que leurs efforts ne sont pas appréciés à leur juste valeur.

Le bilan se traduit par le fait que 49 % des cadres disent avoir mal au dos, souffrir de maux de tête, de migraines et de troubles de la vue.

La thèse de M. Mintzberg, professeur à l'INSEA, sur le travail du cadre confirme cette analyse. Après les avoir suivis pas à pas, il a conclu en effet qu'ils sont sans arrêt interrompus et que la majorité de leur temps se passe autour d'une réunion. Pourtant, Mintzberg repère trois registres

essentiels dans l'activité du cadre : **le collecteur d'information** qui a une veille sur les environnements interne (le climat social, certains services) et externe (le bassin d'emploi, la concurrence, le juridique, les lois) de l'entreprise ; celui-ci se doit également d'entretenir un réseau important ; **le diffuseur d'informations** (cf. Crozier, l'analyse stratégique des organisations) ; et enfin **la position du décideur** regroupant des activités de négociation, de gestion de dysfonctionnement, d'anticipation et de résolution de problème. Qu'en est-il réellement ? Les cadres ont-ils les moyens d'exercer leur métier ?

Pour terminer sur touche un peu plus légère, j'ai demandé à mon frère, responsable régional des ventes chez Air Liquide, de me donner une définition du cadre, et voici ce qu'il m'a répondu : « C'est quelqu'un qui se retrouve tout seul dans son bureau le soir, énervé parce qu'il ne trouve plus ses clés sous le tas de dossiers qui ont émaillé sa journée, et parce qu'il arrive même plus à trouver le temps d'aller..., et parce qu'il est 21 heures et que, même dehors, il n'y a plus personne ! ».

Les cols blancs sont donc des salariés qui auraient la possibilité d'être heureux dans leur travail car celui-ci est source de reconnaissance, de plaisir, etc., mais qui voient leur bonheur contrarié, notamment à cause du stress que leur statut leur procure.

Les quinquas

La réforme des retraites de la loi Fillon en juillet 2003 allonge la vie active. Le dispositif CATS (cessation anticipée d'activité) concerne les personnes âgées de 57 ans et ayant exercé des métiers pénibles, mais que fait-on des personnes qui travaillent depuis l'âge de 14 ou 15 ans ? Elles n'ont pas forcément eu un métier pénible mais elles sont usées car, à l'époque, il n'était pas rare de commencer la vie active très jeune. Le problème qui se pose alors pour l'entreprise, c'est de maintenir la motivation de ces personnes qui ont vu leur espoir de vivre leur retraite repoussé.

De plus, le système est fait de telle sorte que ces personnes arrivent à l'âge de la retraite et se voient remerciées sans aucune gratitude, sans aucune reconnaissance pour leur contribution. Il semblerait qu'il suffise de contribuer, de donner sa part, pour que le jour où les institutions le décident, il faille savoir s'effacer et passer à autre chose.

On se rend compte que la souffrance au travail affecte toutes les catégories sociales et que même si le bonheur est accessible, il n'exclut pas la souffrance. Ce sont les formes de souffrance qui diffèrent. On peut simplement constater qu'il y a un vrai malaise en fonction du statut occupé et

selon le sexe. Le bonheur au travail semble être une quête humaine, mais pas toujours atteinte.

B. Pourquoi souffrent-ils ?

1. Les contraintes imposées aux individus

Vers 1870, le cousin de Darwin, Francis Galton, fonde l'eugénisme scientifique, dont l'objet, selon lui, doit être double : entraver la multiplication des inaptes et améliorer la race. Plus précisément, c'est un ensemble de méthodes qui visent à améliorer le patrimoine génétique de groupes humains en limitant la reproduction des individus porteurs de caractères jugés défavorables ou en promouvant celle des individus porteurs de caractères jugés favorables. L'histoire de l'Allemagne nazie en est une parfaite illustration. Nous serions alors, comme le suggère Philippe Robert-Demontrond (professeur des universités à Rennes) et Jean-Luc Despois (maître de conférences à l'IGR de Rennes), dans une logique d'élevage ou de domestication génétique de l'humain. Dès les premiers penseurs, Platon ou Aristote, la définition d'une cité idéale serait « d'encourager les naissances issues de milieux aisés, afin de créer une classe supérieure, et de limiter au contraire les naissances dans les classes inférieures ». Ces réflexions sont symptomatiques d'idéaux construits sur l'optimisation exigeant des êtres parfaits. Il semblerait que la thématique de l'eugénisme ressurgisse et soit d'actualité dans notre civilisation actuelle. L'eugénisme serait-il alors une réponse à la performance économique de l'entreprise ? Le titre « Le compréhensible et l'inacceptable » suffit presque à définir le contenu et l'impact qu'il peut avoir sur la vocation des gestionnaires en ressources humaines. Outre cet aspect, nous pensons que l'eugénisme peut être critiqué par le simple fait qu'il s'opposerait de facto à l'essence même de l'être humain caractérisée par un besoin de domination (qui serait alors inexistant si les couches sociales dominées disparaissaient). D'autre part, à l'échelle de l'analyse économique, les règles du capitalisme seraient remises en cause. Nous n'allons pas débattre sur ce sujet maintenant mais plutôt revenir sur le dressage des individus. Nous allons essayer de mettre en évidence cette volonté de « dressage » des individus qui malheureusement se perpétue aujourd'hui.

Dresser pour être excellent

L'évolution ou les variantes qu'ont connues les modes de management substitués à l'époque tayloriste se sont traduites par un « débrouillez-vous ! ». Les impacts sont tels que les salariés perdent leurs repères et sont d'autant plus stressés que, en contrepartie, on augmente leur charge de travail mais aussi le contrôle sur leur travail. La seule chose qui compte, c'est de faire du chiffre. À ce titre, la notion de qualité a, à notre sens, perdu de sa valeur originelle. Il faut « des

performances toujours supérieures en matière de productivité, de disponibilité, de discipline et de don de soi. Nous survivons [...] que si nous nous surpassons et [...] parvenons à être plus efficaces que nos concurrents. » Cette phrase résume la réalité économique de chaque entreprise et justifie le management d'aujourd'hui. Les entreprises font appel à l'initiative de leurs salariés pour mieux répondre à la demande de leurs clients et pour améliorer leur productivité. C'est pourquoi elles adoptent la logique du « toujours plus ». La contrepartie de cette plus grande **responsabilisation** et de cette plus forte implication dans l'entreprise est un accroissement relatif de la charge mentale au travail, sans être nécessairement le signe d'une dégradation des conditions de travail. En revanche, les salariés se plaignent toujours des pénibilités physiques, mais en plus, d'une pénibilité mentale et psychologique qui peuvent conduire aux états dépressifs, anxieux ou autres pathologies.

Pourtant, cette logique du « toujours plus » a des effets néfastes sur les individus qui les amènent à trouver leur place dans une conjoncture de challenge où l'individu agit mécaniquement de façon à réussir. L'inconvénient est qu'il ne mène plus de réflexions sur le long terme.

Nicole Aubert et Vincent de Gaujelac, dans *Le coût de l'excellence*, nous rappellent que le terme « excellence » découle du latin *excellentia* (du verbe *excellere*) et traduit le dépassement absolu. Est excellent celui qui se surpasse, résiste dans le temps et l'emporte durablement. Durablement ? Est-ce une réalité humaine ?

Nous constatons qu'en visant l'excellence, le mal-être est incontournable et est une condition de réussite économique, de performance de l'entreprise. Mais du côté de l'individu, pourquoi être d'accord sur le fait de laisser sa santé au profit de la sacro-sainte entreprise ? Nous verrons ultérieurement qu'il n'est pas simple de répondre à cette question car elle intègre toute les paramètres de la complexité humaine.

Dresser pour mentir : les injonctions paradoxales

Une injonction paradoxale, c'est commander, ordonner, voire une sommation d'obtempérer alors même que son contraire est clairement formulé d'une manière quelconque.

Christophe Dejourné parle dans *Souffrances, corps et âmes, épreuves partagées* d'**organisation prescrite et d'organisation réelle**. Selon lui, « il est impossible [...] d'atteindre les objectifs de la tâche si l'on respecte scrupuleusement les prescriptions, les consignes et les procédures ».

Pour illustrer ses propos, il donne l'exemple d'un chercheur à qui l'on a accordé 35 000 francs (à l'époque) pour la publication d'un travail qui retient l'attention du ministère de la Recherche, mais ce dernier ne peut délivrer la somme parce qu'elle est trop faible. On renvoie alors la demande au CNRS mais, comble de l'ironie, il y a une panne d'ordinateurs dans leurs services

comptables qui va durer quatre mois. L'argent ne peut donc être débloqué. Pendant tout ce temps, le chercheur est soumis à un harcèlement de la part de ses collègues qui attendent la publication. Il finit donc par avancer l'argent et le livre sort. Mais finalement, l'aide du CNRS ne sera pas accordée car leurs procédures sont telles que la facture doit être à concurrence de 25 % du montant total ! L'exemple montre qu'après plusieurs mois de péripéties, on suggère, sans le dire clairement, au chercheur de faire une fausse facture pour que soit débloqué l'argent du CNRS. Il fait donc une fausse facture de 120 000 francs ! Une bagatelle ! En d'autres termes, on demande au chercheur de tricher et surtout de garder le secret. Cet exemple illustre parfaitement la différence entre le prescrit et le réel. Le prescrit implique d'être ingénieux, imaginatif, créatif et de prendre des initiatives, qui finalement demandent de manquer aux règlements, aux procédures et aux prescriptions. Pourquoi en arriver là ? La rigueur imposée (respect des procédures, du règlement, etc.) et demandée par l'organisation est contraire aux qualités nécessaires pour rendre l'organisation efficace. Enfin, cette illustration permet à Christophe Dejours de conclure sur les conséquences de ce genre de situation, à savoir un risque de sanction sur une seule personne, celle qui a pris le risque de défendre les intérêts de tous d'une part (la personne qui prend le risque de faire son travail prend aussi le risque d'être sanctionnée), et d'autre part dont le secret empêche de faire remonter l'expérience, et donc d'améliorer l'organisation et de mobiliser les personnes. La souffrance commence lorsque le rapport du sujet à l'organisation du travail est bloqué, lorsque le sujet se heurte à des difficultés insurmontables et durables.

Il se demande alors comment, dans ces conditions, les sujets peuvent maintenir à long terme leur engagement dans l'organisation ? La réponse paraît simple puisqu'il s'agit d'une rétribution contre contribution et que la forme de cette rétribution est la reconnaissance (gratitude) : « votre travail est bien fait », car dans l'exemple on ne remet pas en cause la qualité du travail du chercheur.

Le problème, c'est que si le supérieur hiérarchique (seule personne apte, ou en tout cas désignée comme telle, à évaluer le travail du subordonné) reconnaît la contribution de ses subordonnés, il reconnaît la défaillance de l'organisation prescrite et déclenche, de ce fait, des angoisses chez les dirigeants. À leur tour, ils se défendent face à leurs angoisses par des « stratégies collectives de défense des cadres ». Nous y reviendrons largement plus tard. Chacun se défend donc de ses souffrances à sa manière et même s'il existe des stratégies collectives de défense, la souffrance, elle, reste individuelle et trouve son origine dans les contradictions et incohérences qu'imposent les entreprises. À travers ce développement, nous sommes en train de cerner l'origine de ce que tout le monde dénonce : l'individualisme !

La seule chose qui soit collective dans la souffrance, c'est la banalisation de cette souffrance. Elle

s'installe dans les groupes humains où, à force, une violence sociale s'organise, une sorte de résignation qui s'exprime comme une indifférence généralisée. Comme le note Silvia Amati-Sas, psychiatre pour enfants et psychanalyste à Genève, « nous perdons le sens de l'alarme et de la catastrophe ».

Le danger réside dans le fait que ces contradictions ne s'expriment plus sur le mode du conflit social mais sur le mode de la maladie.

Pour illustrer encore ce contexte d'injonctions paradoxales, je me servirai d'une anecdote dont j'ai personnellement été témoin dans l'entreprise dans laquelle je travaille. Je ne souhaite en aucun cas critiquer l'entreprise dans laquelle j'ai pu développer certaines compétences. Je me contenterai d'une allusion à ce qui me semble être une injonction. Les activités des centres d'appels se caractérisent par un travail répétitif et sous la contrainte du temps afin de respecter les objectifs de productivité. Une « cascade de l'amélioration » a été mise en place dès l'origine sur les plateaux, de façon à ce que les chargés de clientèle émettent des idées d'amélioration des procédures et des structures d'organisation. Au départ et pendant quelques années, ce fut un grand succès. Mais je ne fus pas étonnée de constater le déclin progressif de ce « chantier ». Comment être proactif et force de propositions dans un environnement où la réalisation du travail en lui-même inhibe l'imaginative, la créativité et la réflexion ?

Les personnes qui subissent des injonctions paradoxales subissent en fait une double contrainte entre l'obéissance et la prise d'initiative.

Dans ce genre de système, on encourage le phénomène de la triche et finalement le non-respect des procédures pour atteindre les objectifs.

Dresser pour être complice

La souffrance est liée à la complicité dans le développement du malheur social, sorte de conformisme banalisé. Est courageux l'homme qui est capable, lorsque les circonstances l'exigent, de se conduire en bourreau. C. Dejours parle de « stratégie de distorsion communicationnelle » basée sur le déni du réel du travail, en général associé au déni de la souffrance dans le rapport au travail. La banalisation du mal ne relève pas du fait des « normopathes », comme il l'explique dans son ouvrage, mais aussi de gens équilibrés qui acceptent malgré leur sens moral de collaborer au mal. L'adhésion à une cause économique oblige les salariés à se défendre contre une conscience douloureuse de leur complicité dans le développement du malheur social. Cette adhésion est nécessaire car la résignation serait signe d'exclusion. C. Dejours explique cette conformité sociale par le fait de lier cette passivité

collective à l'absence de perspectives alternatives.

Silvia Amati-Sas insiste sur le fait que la nature humaine a besoin d'un cadre de sécurité et en conséquence, face à cette souffrance, la personne s'adapte de façon indiscriminée à n'importe quelle situation. « Les personnes deviennent alors finalement familières avec des contextes inacceptables. »

Dresser pour être individualiste

Le développement de la performance individuelle par l'introduction des outils de management de type DPPO (direction participative par objectifs) a favorisé le développement de l'individualisme. Michel Crozier les critique comme étant « des instruments de mesures manquant de fiabilité car [ils] sont principalement fondés sur la performance individuelle ». Les procédures de DPPO, calquées sur le MBO américain « Management By Objective » et introduites il y a une vingtaine d'années, sont basées sur les entretiens annuels et les contrats d'objectifs. Ces derniers sont en général acceptés dans le principe mais pas vraiment dans leur application. Il existe en effet un risque d'arbitraire car il faut qu'il y ait une loyauté de la part du supérieur hiérarchique ! Est-ce vraiment possible ? L'évaluation tient souvent compte des résultats mais pas des efforts. La mise en place d'un tel système d'évaluation favorise la compétition au détriment d'un esprit collectif. On nous parle de récompense, on ne nous parle pas de sanctions, pourtant le simple fait d'être mauvais suffit pour être sanctionné. Si la compétition fait émerger les meilleurs (en tout cas pour une durée déterminée !), elle a aussi pour conséquence de faire démarrer un processus de mal-être, qui lui-même engendrera une désimplification. Nous donne-t-on les moyens d'y accéder, les objectifs sont-ils clairs ? fixés de manière unilatérale ou pas ? Un risque de méfiance s'installe entre les collaborateurs : « On ne veut pas "payer" pour les erreurs de ceux dont on dépend pour accomplir sa tâche ». Il souligne que l'évaluation individuelle à l'usine encourage la triche : « les gens deviennent des chiens autour des os », ce qui devient incompatible avec la nécessaire collaboration qu'exigent les activités.

Le bilan par rapport à la DPPO est le suivant : les gagnants sont du côté des gestionnaires et des commerciaux mais pas du côté de la production. Elle instaure un climat de compétition qui crée une tension en permanence dans les relations entre collègues.

Plusieurs conséquences : d'une part, cela détruit la solidarité du groupe qui est essentielle pour le travail en commun. La politique du gagnant ou du perdant est à l'origine de cette désolidarisation. D'autre part, les conséquences sur les individus ne sont pas anodines car l'organisation les prive d'infléchir le cours des choses dans le sens de leurs valeurs et de leur développement personnel.

On en arrive alors à ce que décrivait plus haut Christophe Dejours, « l'imputation d'agir », ainsi qu'au fait que les individus vivent dans la crainte d'être pris en faute en permanence.

Plus le succès des uns est important, plus les autres se sentent menacer.

Y a-t-il une évolution entre les propos de Francis Galton et la réalité d'aujourd'hui, même si, somme toute, la vie humaine n'est pas mise en cause ? Que fait l'entreprise des individus qu'elle emploie ?

2. Une adaptation permanente

La vitesse des changements

- Le développement des NTIC

Outre la rapidité, les NTIC ont cette faculté de décloisonner l'entreprise. Les contraintes de temps et d'espace sont minimisées. Cette interactivité débarrasse les séparations qui empêchent ou entravent la communication. Elle permet la libre circulation des idées, des personnes. À partir de ce là, l'interactivité proposée suscite un intérêt. Les NTIC sont donc des outils capables de gérer notamment la relation employés car elles développent des potentialités efficaces en termes de communication et de gestion mais elles peuvent devenir une contrainte si elles ne sont pas bien perçues par tout le monde. Bon nombre de salariés ont souffert de l'introduction de ces nouveaux outils dans leur organisation. La dimension temporelle n'a pas été suffisamment prise en considération en vue d'une appropriation. Or, l'introduction de ce genre d'outil dans son intégralité bouleverse l'organisation et génère des comportements différents. Quel que soit l'outil acheté et les versions qui y sont adaptées, la performance est celle de l'homme et non pas celle de l'outil. « Il est [donc] nécessaire de travailler de manière indissociée à la fois sur le projet lui-même, sur l'implication de plusieurs métiers de l'entreprise et sur le développement des compétences des acteurs impliqués. » L'outil est l'antithèse de la déshumanisation à condition de valoriser les compétences des gens. C'est pourquoi on pense souvent que le développement et l'introduction des NTIC dans l'organisation suscitent une résistance au changement, or il s'avère en fait qu'il y a un manque d'accompagnement évident. Quoi qu'il en soit, ce manque d'accompagnement s'est traduit par une adaptation difficile pour la plupart des salariés. Les individus ne comprennent pas les changements. Dans ce cas, l'entreprise néglige le fait que ce n'est pas l'outil qui est performant, c'est l'utilisation qu'en font les hommes qui lui donne une dimension performante.

L'inconvénient de ces outils aujourd'hui, c'est que les utilisateurs sont noyés sous le nombre de messages qu'ils reçoivent, par exemple, et qu'ils ne peuvent plus faire la part des choses entre l'essentiel et l'accessoire.

- La flexibilité à quel prix ?

Le constat du passage aux 35 heures paraît clair et unanime : les salariés doivent produire autant, voire davantage, en moins de temps. On appelle ça l'intensification ou la compression du travail. Mais la mise en place des 35 heures est-elle vraiment à l'origine de l'intensification des conditions de travail ? Non. Déjà depuis la fin des années 1980, les nouvelles organisations et la concurrence accrue ont entraîné une intensification du travail et des gains de productivité.

Les 35 heures ont certainement, en revanche, amplifié le phénomène. Celui-ci génère une menace pour l'intégrité physique et mentale des personnes. La norme quantitative prime sur la norme qualitative des conditions de travail sans que l'on se soucie du rythme biologique des individus. Si la souffrance est individuelle, c'est justement parce que les rythmes de chacun sont différents. En ce sens, il est intéressant de faire le lien entre les 35 heures et la gestion des carrières : les moins endurants se trouvant exclus ; pour autant peut-on les juger incompetents ? Les personnes qui apparaissent faibles car elles ne suivent pas (ou plus) le rythme sont-elles forcément incompetentes ? Peut-on en déduire que les moins endurants, les « non sprinteurs », sont dénués de valeur ajoutée pour l'entreprise ?

De plus, le rapport au temps change : il y a désormais une confusion entre l'urgent et l'important, l'essentiel et l'accessoire, due aux contraintes de temps toujours plus serrées.

La pression du chômage

Les individus ont peur du chômage, de l'exclusion. Ils savent que les restructurations sont un outil d'anticipation des entreprises. Cette crainte est d'autant plus accentuée qu'il y est fait référence à la sélection lors des restructurations : les moins bons, les vieux, les retardataires, les mous..., tout y passe.

Cette peur du chômage peut pousser à l'indignité (se taire pour sauver sa peau) ou à l'héroïsme (juste penser à l'autre). Les stratégies de défense sont nécessaires à mettre en place pour « tenir », pour pallier la peur du chômage, de l'exclusion.

Au terme de cette analyse, nous sommes parvenus au triste constat que les individus souffrent du non-respect de leur personne et que cette souffrance est en plus banalisée au titre d'une compétitivité féroce et violente.

C. Comment se protègent-ils ?

1. Stratégies collectives de défense

Christophe Dejours parle de construction de stratégies collectives de défense, et c'est ainsi que naît la « normalité », résultat d'un compromis entre souffrance et lutte individuelle ou collective contre la souffrance dans le travail. Ces stratégies permettent de contrôler les effets de la souffrance sur la santé mentale des individus. Pour continuer à vivre dans l'organisation, les groupes sociaux élaborent des « idéologies défensives » ou « stratégies collectives de défense » qui consistent à dénier la souffrance en écartant le problème éthique mais en y ajoutant parfois la provocation. Ne pas perdre sa virilité en est la raison principale.

Silence et virilité

Nous avons déjà évoqué l'idée que nous sommes dressés pour être complices. Cette complicité se traduit par un silence équivalent à de la virilité. Cette notion de virilité confirme à elle seule la prégnance du modèle masculin dans notre société.

Pour ne pas prendre le risque de se trouver exclu de la communauté, on accepte d'apporter son concours au « sale boulot » et donc de devenir « collaborateur » de la souffrance infligée à autrui. Christophe Dejours nous rappelle à juste titre que cette notion de « collaborateur » est née pendant la Seconde Guerre mondiale et qu'elle désignait les complices du pouvoir nazi.

Cette stratégie permet d'assurer un statut à la personne qui a le courage d'aller au bout des choses, de prendre ses responsabilités et de faire le sale boulot.

Le film *Violence des échanges en milieu tempéré* de Marc Mautout pourrait être l'illustration de cette virilité, signe d'un passage à l'âge adulte. Il y décrit les premiers pas d'un jeune homme diplômé d'une école de commerce, en quête d'élévation sociale, et qui intègre une prestigieuse entreprise de consulting en ressources humaines située à La Défense. Sa première mission consiste à auditer une entreprise où il lui faut mesurer les performances de ses membres (scène édifiante où il chronomètre le travail d'un ouvrier), faire le sale boulot à la place du patron. Il se retrouve dès lors face à sa conscience. Philippe, ce jeune diplômé, devra donc grandir en choisissant entre ses idéaux de carrière et ceux de sa moralité. Très vite, il se voit confier une

tâche délicate : il devra préparer le rachat de l'usine par un grand groupe. Il doit sélectionner le personnel apte à incorporer l'effectif de la nouvelle société au prix de nombreux licenciements. Commence alors le cycle infernal des entretiens et des évaluations de compétences. Une torture autant pour le sélectionneur que pour les salariés. Surtout pour les vieux de la vieille, ulcérés de devoir justifier leur attachement à une entreprise qui a été la leur toute leur vie et qui, pour seule récompense, va bientôt les vendre... malgré leurs souffrances physiques. Le film retrace parfaitement l'histoire d'un jeune homme dont on s'éloigne peu à peu : on l'avait tenu pour héroïque au début du film pour la qualité de ses valeurs morales, puis on le montre de plus en plus faible et lâche, jusqu'à ce qu'il devienne pervers quand il prend goût au pouvoir.

On comprend mieux pourquoi ce jeune homme finit par accepter cette triste mission, au titre peut-être de cette virilité. Il peut de ce fait lui aussi participer aux dîners organisés dans de superbes sites, où la bonne humeur est favorisée par l'ébriété et où la direction dépense beaucoup d'argent pour porter un toast collectif au titre d'un slogan pour notre exemple : « Work hard, Play hard ! ».

Ce jeune homme a donc fait le choix de perdre le sens de ses valeurs au profit d'une seule quête : faire partie de l'élite, se croyant ainsi protégé d'être un jour dans la « charrette des victimes ».

Cette virilité cynique cache la crainte d'une réalité économique.

Action sur la perception du risque

Cette perception du risque consiste à « tourner le risque en dérision, à lancer des défis ». Le problème c'est que ces stratégies ont plutôt tendance à aggraver les situations plutôt qu'à limiter les risques. Elles contribuent à la cohésion collective du travail. A contrario, on constate que les discours de sécurité dans les entreprises sont unanimes et susceptibles de sanctions s'ils ne sont pas respectés !

L'enjeu pour ces individus est le même que précédemment. Il s'agit d'avoir recours à la honte, au mépris, à l'exclusion de la communauté en refusant de s'y soumettre.

L'exemple de Ruddy Norbert permet d'illustrer les risques réels encourus. Le 8 mai 2001, Ruddy Norbert, 31 ans, travaillait dans une usine de métallurgie à Dunkerque, il s'écroule dans sa voiture après avoir été appelé pour une « urgence », la veille il avait effectué plus de vingt et une heures de travail non-stop. Outre le fait que ce secteur d'activité procure des conditions de travail très rudes : chaleur intensive, etc., il n'en demeure pas moins qu'il a dépassé ses limites seulement pour ne pas passer pour un minable. Ruddy Norbert gagnait 10 000 francs par mois à l'époque... primes comprises ! Le jour où sa femme décide de faire un procès aux employeurs, bizarrement les preuves de salaire où les heures supplémentaires sont déguisées en fausse prime

disparaissent.

Six mois auparavant, Gilbert Libier, employé par la même entreprise, meurt également : sa mort est déclarée naturelle parce qu'il buvait et fumait.

Ces stratégies nous montrent à quel point elles sont illusoire quant à leur pouvoir de protection.

L'individu peut en effet y laisser sa peau.

2. Stratégies individuelles

Le dopage

Les limites des stratégies collectives apparaissent lorsque les personnes commencent à ressentir le besoin d'une aide médicamenteuse. « L'acceptation de l'hétéronomie, mode de régulation sociale, est l'état de la volonté qui puise hors d'elle-même, dans les impulsions ou dans les règles, le principe de son action. [...] Les salariés performants sont donc ceux qui acceptent, adhèrent de force ou de gré aux règles de cette culture de la performance facilitée par la chimie. Elle permet de [...] fournir l'image épanouie du dynamisme, du dépassement de soi. ». De cette façon, les entreprises obtiennent des profils « type » qui peuvent se « couler dans le moule des exigences managériales ». L'accoutumance et la dépendance qu'elles génèrent sont du domaine de la stricte responsabilité individuelle... en tout cas au premier abord (cf. cycle de spirale régressive), avec pour conséquence d'avoir à y recourir tous les jours jusqu'à l'accident.

Comment expliquer qu'on arrive un jour à prendre des comprimés ? D'après Michel Fillartigue de l'Institut de recherche et d'enseignement des maladies addictives : « il existe très peu de dépressifs à l'origine. Ce sont souvent les conditions de travail qui poussent à une consommation abusive et mal maîtrisée d'antidépresseurs ».

De plus il insiste sur le fait qu'il n'y a pas de catégories socioprofessionnelles plus touchées que d'autres. En revanche, les cols blancs (les cadres) sont les principaux utilisateurs d'antidépresseurs, d'anxiolytiques, d'hypnotiques et autres psychotropes, sachant que ces familles de produits représentent 1 milliard d'euros de revenus pour les officines françaises en 2000. Le souci c'est que bien souvent on reste « accro » à ce genre de produit, car on en prend une fois, on se réveille correctement le matin suivant mais un peu plus angoissé, et on a alors tendance à continuer pour assumer la suite.

Le palmarès des médicaments en France est le suivant :

Les médicaments vedettes en entreprise
(uniquement délivrés sur ordonnance médicale)

Genre	Nom	Effets	Risques
Antidépresseur	Prozac, Anafranil, Deroxat...	Lutte contre les dépressions et les attaques de panique	Asthénie, insomnie, troubles de la libido
Anxiolytique	Lexomil, Valium, Xanax, Temestat...	Réduction de l'anxiété et des états de panique	Réactions paradoxales entre somnolence et agressivité, dépendance psychique
Hypnotique	Stilnox, Mogadon, Imovane...	Traitement de l'insomnie	Accoutumance
Bêtabloquant	Avlocardyl, Aténolol, Sectral...	Limite les effets de la tachycardie et du syndrome « main moites et bouffées d'angoisse »	Insomnie, asthénie
Excitant	Adrafinil, Olmifon...	Augmente la capacité d'éveil	Troubles cardio-vasculaires

La « soumission librement consentie »

Sauf une soumission forcée comme c'est le cas par exemple des personnes qui enchaînent les contrats de sous-traitance (ces individus connaissent parfois la spirale de l'enfer : épuisement professionnel, maladie, divorce, perte de repères), qui sont source de précarité constante, il est possible d'opter pour la soumission librement consentie comme stratégie de défense. Nous emprunterons cette notion aux psychosociologues Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joule. Certaines personnes se soumettent pour « avoir la paix » même s'ils sont en désaccord avec leurs goûts et leurs intérêts. Dans ce cas, ces individus obéissent au doigt et à l'œil et permettent à leur supérieur de s'enorgueillir de son talent de manager et de ses résultats. Cette stratégie peut, pour beaucoup, être une stratégie de défense maîtrisée mais elle n'en demeure pas moins un risque. Le problème, c'est que bien souvent cette soumission librement consentie est aussi une porte ouverte à l'exploitation abusive du salarié, ne faisant qu'accroître sa souffrance. Abusive car celui qui ne dit rien consent : être mal payé, ne jamais rien dire aux remarques, etc. Dans ce cas, l'individu finit par confondre implication et travail acharné et souffre de dépression.

Le retrait

On pourrait tirer les mêmes conclusions pour la stratégie individuelle de retrait si quelques différences de nature humaine ne venaient contredire ce constat.

- Le retrait en externe

Prenons l'exemple d'un « ras-le-bol constructif ». Il s'agit de personnes plutôt clairvoyantes qui comprennent qu'il faut bouger. Elles choisissent l'action plutôt que la dépression : recherche de la formation en adéquation à un projet, recherche d'emploi, etc., en général en dehors de l'entreprise dans laquelle elles travaillent. En revanche, cette stratégie peut être choisie ou « relativement » imposée. Un retrait choisi correspond à l'ambition qu'a une personne de bouger, de changer, d'améliorer ses compétences.

Un retrait subi est différent. Le retrait peut être la résultante d'une souffrance unilatérale individuelle : « Je souffre donc je me retire. ». Mais il est possible que l'entreprise soit à l'origine de ce processus. Elle favorise alors les conditions nécessaires au découragement et à l'exclusion naturelle. Qui, dans sa vie professionnelle, ne s'est pas vu un jour retirer les dossiers les plus intéressants, ne plus être convié aux réunions, se voir fermer l'accès à l'informatique sans oublier les propos intimidants, dévalorisants, moqueurs, etc. ? Nous y reviendrons lorsque nous aborderons le thème des jeux de pouvoir en entreprise.

- Le retrait en interne

Le retrait peut aussi être tout simplement la résultante de ce même processus à la différence près que l'individu, par choix ou par aveuglement, ne bouge pas et se sert d'arrêts de travail, de congés pour maladie par exemple, pour faire face aux moments les plus durs. Dans ce cas, la souffrance est interactive entre l'entreprise et l'individu.

De toute évidence, que ce soit l'une ou l'autre stratégie de retrait, on conclut à une perte de potentiel pour l'entreprise. On pourrait alors dire, comme le souligne Meryem Le Saget dans *Le manager intuitif*, qu'il existe finalement trois catégories de salariés, peu importe leurs raisons : un tiers de « très motivés », ceux qu'on pourrait décrire comme excellents et dont la motivation risque de décliner à un moment ou un autre, un tiers de « non motivés » et un tiers de « non déterminés » qui justifient à eux deux la position de retrait ou de soumission.

II. La souffrance des entreprises

Nous allons montrer maintenant que les salariés ne sont pas les seuls à souffrir. Les entreprises ont leur lot de souffrances morales, c'est précisément ce que nous allons développer dorénavant.

A. De quoi souffrent-elles ?

1. L'évaporation du potentiel

En s'obstinant à une rigueur organisationnelle ou fonctionnelle, les entreprises entretiennent le cercle vicieux du mal-être. Elles se privent de compétences car ne se donnent pas les moyens de les faire émerger ou de les mobiliser. On peut alors parler de compétences cachées, inhibées ou de compétences requises mais non mobilisées. Nous ne reviendrons pas sur notre démonstration selon laquelle l'entreprise perd son potentiel par retrait ou par soumission, mais nous allons l'illustrer par deux exemples. Nous verrons également que l'entreprise se prive d'un apprentissage collectif.

La neutralisation des compétences féminines

En 1982, lors d'une enquête réalisée auprès de femmes cadres, il avait été mis en évidence que la gente féminine définissait « un travail intéressant » comme une carrière qui s'opposerait naturellement à celles orientées vers la recherche de responsabilité et de pouvoir. Il est vrai qu'à l'époque « une gestion sexuée des carrières trouvait sa raison d'être, bon nombre de femmes cadres inscrivant alors leur parcours de carrières dans une perspective de subordination ou au mieux de complémentarité avec celui des hommes davantage destinés à l'accès à la décision et au pouvoir hiérarchique ». Il n'en demeure pas moins que, aujourd'hui, la tendance reste la même : les hommes sont majoritaires au pouvoir, les femmes majoritaires dans un lien de subordination. D'ailleurs il n'y a qu'à constater : les titres sont déclinés au masculin : directeur de la communication, directeur des ressources humaines, etc. À l'inverse, les assistantes sont majoritairement des femmes. Pourtant aujourd'hui, qu'est-ce qui ferait qu'un travail serait « intéressant » pour une femme ? Quelles sont leurs sources de bonheur pour une femme dans le travail ? Voilà des questions pour lesquelles nous n'avons pas encore de réponses.

En clair, les questions soulevées par J. Laufer nous invitent à nous interroger sur les caractéristiques naturelles des hommes et des femmes. Les hommes sont-ils voués naturellement au pouvoir et les femmes vouées alors à se subordonner à ceux-ci ? N'y a-t-il pas alors un risque de neutraliser les compétences féminines si le modèle masculin perdure et s'impose à tous ? Les femmes doivent-elles s'inscrire sur le même pied d'égalité que les hommes ou bien dans une perspective de complémentarité par rapport à eux ? Les organisations tiennent-elles compte des spécificités féminines ? Pourquoi s'obstiner à rechercher des compétences égales à celles des hommes ?

J. Laufer dans *La féminité neutralisée* nous parle de neutralisation des compétences et l'explique

notamment par toutes les ségrégations que nous avons développées plus en amont.

Le jeu qui se met en place entre l'entreprise et les femmes qui souhaitent progresser semble faussé. Aucune réponse ne peut être apportée dans la mesure où l'on conserve un mode de management à dominante masculine.

On pourrait alors y voir une bonne occasion pour les GRH de prendre acte de ces réalités afin de mettre en place les moyens réels de promouvoir la place des femmes. Elaborées au nom de la performance, de telles pratiques apparaîtront sans doute plus légitimes que si elles visent simplement l'égalité des sexes.

La dynamisation des fins de carrière des quinquas

La loi Fillon votée en août 2003 sur les retraites a considérablement durci les conditions d'accès aux préretraites en supprimant les préretraites progressives et en augmentant le coût des préretraites maison à 23,85 % sur les allocations versées à l'ancien salarié, et ce, à compter du 1^{er} juin 2008. Les préretraites, si fréquentes hier mais tellement coûteuses pour l'État, deviennent l'exception. Seuls subsistent les départs anticipés CATS (cessation anticipée d'activité) pour ceux âgés de 57 ans et qui ont exercé un métier pénible ou qui sont menacés de licenciement.

Cette loi impose donc à l'organisation de repenser sa politique de gestion de fin de carrière.

D'une part, la disparition de ces régimes est très difficile à faire accepter : la préretraite est en effet considérée comme un droit acquis. C'est d'autant plus légitime que, souvent embauchés très jeunes et confrontés à des conditions de travail physiquement pénibles, ces salariés espéraient à juste titre une préretraite.

D'autre part, les nouvelles organisations ont tendance à isoler ces futurs « papy-boomers ». Les changements permanents que nous avons déjà évoqués leur imposaient une capacité d'adaptation sans qu'ils n'en comprennent réellement les bienfaits. En perdant le sens du travail, pour qui et pourquoi ils travaillaient, les quinquas ont soif de reconnaissance. Cette soif de reconnaissance ne peut-elle être une opportunité de gestion des carrières pour les entreprises ? Ces quinquas ont un savoir-faire, une expérience. Pourquoi ne pas utiliser ces atouts pour passer le flambeau ?

L'intégration des jeunes turbulents

Les exigences des jeunes diplômés s'affirment de plus en plus et constituent une contrainte supplémentaire pour les gestionnaires en ressources humaines. Ce sur quoi nos parents hésitaient, nos enfants, eux, osent franchir le cap. Le politiquement correct a disparu. Ces jeunes, de plus en plus diplômés, arrivent sur le marché de l'emploi et donnent une nouvelle dimension à la valeur

du travail. Ils sont soucieux d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Lorsque la pression devient trop forte, ils se préservent sans penser aux conséquences professionnelles de leurs actes : l'absentéisme et le turn-over sont leurs moyens de gestion. Ils souhaitent également organiser leur emploi du temps comme bon leur semble et représentent de ce fait un réel casse-tête pour les gestionnaires RH.

Ils sont donc une valeur ajoutée pour l'entreprise, mais curieusement ils ne veulent pas s'investir à n'importe quel prix. Ils n'hésitent pas à dire ce qu'ils pensent et n'envisagent pas de tout sacrifier pour leur vie professionnelle. Ces jeunes turbulents n'ont pas été élevés dans le respect aveugle de l'autorité et l'acceptent si elle est justifiée ; ils remettent en question les structures établies et ont une conception du travail basée sur un échange de contribution économique en retour d'une contribution psychologique. C'est pourquoi, si les gestionnaires en ressources humaines ne trouvent pas les moyens de répondre à leurs attentes, ils risquent de perdre le potentiel de ces jeunes.

2. Une conjoncture économique impitoyable

Les impacts de la mondialisation

La pérennité est une priorité pour l'entreprise. Certains événements conjoncturels imposent à l'entreprise d'être réactive et, dans ce cas, le facteur humain peut passer après.

L'ouverture des frontières, la mondialisation font des aspects humains une aiguille dans une botte de foin. Didier Pitelet, dans son livre *Au nom des autres*, met en évidence les enjeux de la mondialisation mais aussi l'envers du décor. En effet, comme le dit l'auteur, « elle voit parfaitement de loin, c'est pour cela qu'elle est indispensable, elle embrasse le global [...] tout ce qui est local n'a que peu d'importance ».

L'alimentation de la spirale régressive

Henri Savall est l'inventeur de la notion de « spirale régressive », dont l'existence permet de différencier les coûts visibles et les coûts cachés. Nous allons définir ces termes.

Pour définir la notion de spirale régressive, l'auteur part du constat que la nouvelle compétition internationale aboutit à une baisse de la compétitivité des produits français à faible valeur ajoutée. L'entreprise est alors tentée de délocaliser ses succursales et donc de recourir si nécessaire aux licenciements, souvent accompagnés de conflits et de revendications. L'accroissement des coûts sociaux, la baisse de productivité et de l'efficacité de l'organisation alimentent le circuit de la croissance des coûts cachés. L'entreprise fait supporter à l'extérieur un certain nombre de charges

dont elle veut se libérer. Le souci, c'est qu'elle se voit, par un effet boomerang, les réintégrer. C'est précisément ce que M. Savall nomme « spirale régressive ». L'auteur préfère le terme de « spirale » à « cercle vicieux » car la spirale ne repasse jamais par les mêmes points. Pour nous, cette notion rend légitime l'inertie de structure et la fait perdurer. De plus, l'infinie dimension temporelle d'une spirale empêche les possibilités d'une éventuelle remise en cause. Il faut donc se méfier de l'effet pervers de la lutte des coûts visibles. Beaucoup de mesures classiques prises au titre du redressement ont eu cet effet. En souhaitant alors diminuer des coûts trop élevés, l'entreprise les externalise, mais l'environnement politique ou écologique lui renvoie la balle et lui fait payer ce qu'elle a voulu éviter. En clair, comme le dit Henri Savall, « chasser les coûts visibles par la porte les fait réapparaître par la fenêtre, déguisés en coûts cachés ».

Les coûts cachés, « mesurent la déperdition de ressources économiques provoquée par les dysfonctionnements, qu'ils s'agisse de ressources réellement engagées (charges dépensées) ou de ressources potentielles actuelles (non-crédation de valeur ajoutée) ou futures (non-crédation de potentiel) ». Les coûts cachés sont mesurés grâce à cinq indicateurs principaux : l'absentéisme, les accidents du travail, le turn-over, les défauts de qualité des biens, des services et du fonctionnement, et les écarts de productivité directe.

Quant aux coûts visibles, ils permettent de mesurer la performance immédiate.

Prenons par exemple le problème de l'organisme d'assurance chômage Unedic pour illustrer ce qu'est la spirale régressive. Rappelons à juste titre que ce problème nous intéresse puisque l'exclusion sociale est bien entendu une forme de mal-être. Les entreprises recourent aux licenciements par mesure de prévention et de survie. Aujourd'hui, le déficit de l'Unedic est tel que l'État réfléchit aux mesures de redressement possibles. Pour l'instant, la mesure classique consiste effectivement à augmenter les cotisations et à réduire les allocations.

Jean Tirole, professeur d'économie à l'université de Toulouse, nous livre une solution dans un article de *Liaisons sociales*. Il prédit une véritable sanction à l'entreprise qui licencie, à savoir qu'elle devra payer à l'Unedic le coût social du licenciement en appliquant le principe du « pollueur-payeur ». Il s'agit du remboursement de tout ou partie des allocations chômage perçues par le salarié remercié. Ces propositions sont l'illustration précise que l'entreprise risque de se voir réintégrer ces coûts dans sa comptabilité.

Pour l'instant ces propositions ne sont qu'un risque potentiel pour l'entreprise.

En revanche, lorsque les entreprises réduisent leurs effectifs, cela a pour conséquence d'augmenter le coût de l'indemnisation chômage : cela se régule par un accroissement des cotisations sociales qui alourdissent elles-mêmes le coût du travail et entraînent donc la tentation

de réduire à nouveau les effectifs. L'entreprise a l'illusion d'externaliser ses coûts alors qu'ils sont inclus dans la comptabilité de l'entreprise, mais pas à l'instant T. En ces termes, nous sommes bien en présence d'une spirale régressive.

Quoi qu'il en soit, il est intéressant de retenir que les propos d'Henri Savall datent de 1979 et que la situation a peu évolué depuis. S'agit-il d'une résistance au changement ?

Les impacts de la mondialisation et la spirale régressive sont deux exemples des types de souffrance de l'entreprise mais cette liste est loin d'être exhaustive : compétitivité concurrentielle accrue, etc.

3. Les limites du management autocratique

Nous avons déjà évoqué les mécanismes de défense des individus, qu'ils soient individuels ou collectifs, or ces mécanismes ont aussi leurs impacts négatifs sur l'entreprise.

Les limites de la soumission : un contrôle superflu des individus

Si la soumission librement consentie peut être considérée comme une stratégie de défense individuelle permettant de se protéger, il n'en demeure pas moins qu'elle risque de limiter la mobilisation des compétences détenues. La souffrance engendre une stratégie de défense, qui elle-même engendre une perte de potentiel pour l'entreprise. La souffrance des individus provoque la souffrance des entreprises. Il y a une sorte d'interaction entre les deux. « Nombreux sont les individus qui ne voient pas leur spécificité ni l'utilité de leur vie, dont ils n'ont plus l'impression de maîtriser le courant. Privés d'incitations à la construction de leur personne puisqu'ils ne discernent plus l'effet de leurs actes, ils n'ont pas une solidité très forte et glissent dans les névroses ou à l'inverse, sombrent dans le conformisme le plus total et deviennent des clones sans âme qui acquiescent, suivent, obéissent. » À force de faire exactement ce qu'on lui demande et tout ce qui est reconnu par l'organisation comme un modèle absolu, la personne se perd elle-même ; c'est également la porte ouverte à l'exploitation abusive de la personne qui ne réagit plus, voire qui en redemande. Les jeux de pouvoir entrent alors en scène : c'est le cas du harcèlement par exemple. En effet, les manipulateurs-nés auront beau jeu d'investir les espaces organisationnels dans ce type de structure et pourront en plus accroître leur pouvoir. Voilà comment est alimentée la spirale régressive que nous venons de décrire, car bien souvent la personne sombre dans la dépression.

De plus, où sont la créativité, l'innovation que l'entreprise demande ? Que faire de ces individus qui ne croient plus en rien ?

Dans un système de soumission et de non-contestation, il n'y a pas d'analyse de l'erreur, pas de remontée d'expériences.

L'excellence : le « superman », idéologie d'entreprise

La démesure qui règne en maître dans le fait d'être rapide, efficace, dynamique, brillant dans sa pensée et tolérant dans sa façon d'agir... en clair d'être superman, amène naturellement les individus à être stressés. Que se passe-t-il concrètement ? Les individus essaient de « coller à ce moule », à cet idéal, bien souvent d'ailleurs avec ardeur même si cela les éloigne d'eux-mêmes. La plupart des personnes surmontent la fatigue et le stress grâce à leur résistance personnelle et leur capacité de récupération, cependant, et quel que soit l'âge, quand les résultats que l'on obtient sont en permanence insatisfaisants, que les individus se sentent en permanence déprimés ou fatigués, alors il y a un problème. « Les équilibres de base sont perturbés et le rythme intérieur de la personne s'est détérioré, comme lorsqu'un élastique a été tellement tendu qu'il ne peut plus reprendre sa forme initiale. » Il nous semble alors important de souligner que celui qui est performant à un instant T risque de ne plus l'être à un autre moment. N'oublions pas que nous sommes humains, avec nos limites respectives, et qu'il serait utopique de croire que celui qui est performant le sera toute sa vie durant, à l'abri d'une quelconque souffrance.

Il y a aussi ceux qui collent tellement bien au moule qu'ils deviennent des « cinglés du boulot ». Mais eux aussi connaissent un jour le moment où les gratifications s'amenuisent progressivement sans pour autant les dissuader de s'arrêter, jusqu'au jour où l'épuisement a raison de leur acharnement. Le « toujours plus » crée la « spirale de la performance immédiate ». Celle-ci induit des cycles de vie individuels que l'on pourrait comparer aux cycles de vie d'un produit : phase de lancement, de vie, maturité, et de déclin !

Tout cela a un prix pour l'entreprise, un coût indirect : celui du stress, traumatisme psychologique créé par le milieu du travail, également source d'alimentation de notre spirale régressive.

Les limites de l'infantilisme : la légitimité du management remise en question

Pour Georges Friedmann, « la joie au travail exige que le travail soit constitué par un ensemble de tâches demeurées sous l'entier contrôle de l'opérateur, définies et coordonnées selon son initiative, sa volonté, et, par définition, demeurées d'une certaine plasticité ; tâches [...] qui [...]

mettent en jeu sa responsabilité et constituent une épreuve, toujours renouvelée et surmontée, de ses capacités ».

Cette définition ou plutôt les conditions qui favorisent l'épanouissement au travail nous donnent une vision utopiste compte tenu de ce qui se passe réellement sur nos lieux de travail. Ce problème de « responsabilité » ou d'« autonomie » nous renvoie à la notion d'infantilisme.

Nous sommes plutôt à l'intérieur d'un scénario dans lequel, en limitant les débordements humains, on limite le désordre organisationnel. Ainsi, il est préférable et souhaitable pour l'individu, dans un souci d'intégration et d'appartenance à la collectivité, qu'il se conforme à un « moule » exemplaire. Ce problème soulève aussi celui de la légitimité du management par rapport à l'objet social de l'entreprise, nous y reviendrons plus tard. Aujourd'hui, les entreprises ont des moyens supplémentaires de maintenir ce « dressage » avec l'apparition des comités d'entreprise qui offrent de multiples avantages à la vie personnelle des salariés, sorte de contrepartie aux efforts de conformité sociale.

Mais l'entreprise n'infantilise-t-elle pas ses salariés ? Sont-ils finalement des adultes... responsables ? Quelles sont alors les conséquences ?

En réduisant leur marge de manœuvre, les entreprises réduisent de façon volontaire la responsabilisation des individus, de la même manière qu'un enfant peut en être démunie « naturellement » sous l'influence de son environnement. L'analyse transactionnelle reprend cette logique selon laquelle les relations entre individus peuvent être d'ordre normatif au lieu d'être d'adulte à adulte. L'époque tayloriste, « toutes choses égales par ailleurs », possède cette caractéristique d'établir des relations de parent-enfant dans les relations managériales. Il est évident que des instructions sont nécessaires, voire indispensables pour un certain nombre de métiers, comme celui d'infirmière (travaillant dans un bloc opératoire) ou celui de pilote d'avion, mais sont-elles vraiment nécessaires pour l'ensemble des métiers ?

Prenons l'exemple du manager d'équipe. Ne devrait-il pas utiliser sa créativité ou sa faculté d'innovation pour adapter son style de management en fonction du contexte et en fonction d'une réalité quotidienne différente ? Des directives sont certes nécessaires dans ce domaine également, mais n'est-ce pas la compréhension et les enjeux de ces directives qui importent le plus ? Ainsi, ce ne serait pas l'obéissance, signe de valeur managériale, mais la façon dont les managers animent leurs équipes qui ferait la différence.

Le bilan de toutes ces névroses préfabriquées, c'est que nos managers sont eux aussi fragilisés. Le

management autocratique, infantilisant et usant de la carotte et du bâton, qui n'incite plus les individus à se construire mais à se détruire, n'est pas efficace du tout. Les relations se dégradent, on augmente encore davantage les procédures et les contrôles... C'est aussi un moyen d'alimenter la spirale régressive : celle des relations humaines. Les managers ne savent plus comment faire, ne savent plus comment s'y prendre pour motiver leurs troupes. Ils sont impuissants et démotivés.

Quand bien même l'entreprise a essayé la démocratisation, le « débrouillez-vous ! » que nous avons déjà évoqué, le libéralisme, sans l'avoir préalablement préparé, les managers ne peuvent plus jouer le rôle de régulateur car ils ont plutôt affaire à « une cour de récréation où les enfants se chamaillent sans songer à grandir ».

Les limites des injonctions paradoxales : l'insatisfaction des besoins de l'entreprise

Les managers subissent aussi la pression d'objectifs souvent contradictoires, illustration de nos injonctions paradoxales. Écartelés entre la gestion du quotidien où la rentabilité prime et la stratégie à long terme qui nous demande de développer la qualité et de faire évoluer les compétences des hommes, nous sommes dans un scénario à la fois de sprinteur et de coureur de fond ! Le problème c'est que cette pression « a pour conséquence de réduire l'horizon temporel de l'individu, c'est-à-dire sa capacité à voir loin et à intégrer le long terme dans le quotidien ». Tout cela paraît bien antinomique avec les besoins de l'entreprise !

Les managers ont aussi leur part d'illusions perdues. Comme nous l'avons déjà formulé, il y a eu un moment où les entreprises sont passées, après les années tayloristes, au « tout est permis » au détriment d'un changement méritant ne serait-ce qu'une transition. Ainsi, l'entreprise s'est vu développer malgré elle des « jeux de pouvoir ». Comme nous l'expliquent M. Crozier et E. Friedberg, le pouvoir est une relation d'échanges et donc de négociation ; une relation instrumentale dont le but est de motiver l'engagement des ressources ; une relation non transitive car si une personne A peut obtenir d'une personne B une action, il n'en sera peut-être pas de même pour une personne C ; et enfin, et surtout, une relation réciproque mais déséquilibrée : c'est parce que les atouts des acteurs sont différents que les termes de l'échange sont favorables à l'une des parties. Les organisations jouent alors des atouts des uns pour définir quels seront les acteurs promoteurs de la performance de l'entreprise.

L'entreprise devient alors un lieu de tous les dangers.

Les dirigeants maniaco-dépressifs : dressage collectif à leur image ?

En France, près de 600 000 personnes sont touchées, soit 1,5 % de la population adulte, toutes catégories sociales confondues. Des chiffres, somme toute, alarmants. On peut définir cette maladie comme « une maladie mentale qui résulte de l'interaction d'un terrain génétique et de facteurs environnementaux ».

Les maniaco-dépressifs alternent les épisodes dépressifs et les phases d'euphorie et de colère. Les malades se trouvent démunis face à des comportements qu'ils ne s'expliquent pas, ce n'est qu'au bout de sept ans de périple médical en moyenne, après différentes manifestations de troubles que le diagnostic est posé ; ce délai entraîne par voie de conséquence une mise en danger de la personne en raison du risque lié au suicide et de la présence de troubles associés comme l'alcoolisme, la toxicomanie, les troubles paniques, etc. Quoi qu'il en soit, l'impact du stress a bel et bien été démontré sur l'état dépressif.

Mais qui sont alors les personnes atteintes ? Kets de Vries et D. Miller, dans *Unstable at the top*, nous définissent les caractéristiques de certains dirigeants : excentriques, narcissiques, velléitaires, paranoïaques. Ils peuvent être également des drogués de boulot, des maniaques de la perfection ou des déprimés permanents. Or ces traits de caractère peuvent aussi créer des problèmes dans les organisations s'ils deviennent obsessionnels. Quelles sont donc les conséquences du fait que nos dirigeants sont maniaco-dépressifs ? Ils sont ceux qui vont mener l'entreprise, et ce, en fonction de leur éthique, leur fonctionnement, leur histoire et parcours personnels. Il nous semble important alors de souligner ce danger. Si l'organisation repose sur la tête d'un seul membre, l'entreprise prend alors le risque d'une souffrance collective déployée.

B. Pourquoi souffrent -elles ?

1. Des structures inadéquates

L'une des caractéristiques de l'époque des organisations tayloristes, mises en place à partir des années 1960-1970, est la réduction de la nature humaine à une nature strictement rationnelle. L'individu doit obéir à des lois, règles ou procédures établies. L'époque est donc caractérisée par une standardisation des tâches et des comportements. Le mode de management appliqué se résume au respect du principe de hiérarchie. Les individus sont contraints d'obéir. Les gestionnaires organisent et décident, les opérationnels exécutent. En clair, il y a ceux qui pensent et les autres. L'homme était avant tout un instrument et non une valeur ajoutée.

Cette époque est-elle vraiment révolue ?

Nous pensons que ce type d'organisation existe toujours. Certes, il y a eu un léger changement grâce à une sorte de libéralisation contrôlée. Mais l'augmentation du nombre de centres d'appels créés en France ces dernières années, fervents adeptes de ce type de management, est la preuve que ce type de management existe toujours, où productivité rime avec réduction des coûts.

On peut noter effectivement des variantes dans les modalités de gestion des entreprises mais n'est-ce pas un leurre d'imaginer de profonds changements en aussi peu de temps ? C'est négliger le rôle fondamental de la dynamique du changement avec sa dimension temporelle. D'ailleurs, j'ai souvenir d'une phrase d'un de mes professeurs, M. Duthoit (cours sur la stratégie des acteurs sociaux), qui nous disait ceci : « En France, les événements majeurs qui ont marqué l'histoire se sont passés par une révolution... On ne sait pas changer les choses autrement. ». Or, à ce jour, aucune révolution en matière d'emploi n'a véritablement eu lieu ces dernières années.

Même si ce système, rappelons-le, a fait ses preuves (c'est d'ailleurs certainement pour ce même motif qu'il n'y pas de raisons d'en changer !), notamment grâce à un contexte économique favorable, celui des Trente Glorieuses, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas exempt de critiques, et ce, dans un contexte économique radicalement différent.

Aujourd'hui l'entreprise est à la recherche d'elle-même et « le capitalisme n'est plus totalement sûr de la légitimité absolue des formes qu'il a prises ». Pendant un demi-siècle c'est l'industrie, vecteur de croissance, qui a imprimé son modèle d'organisation du travail, son type de management, de relation avec les hommes, son mode de pensée. Aujourd'hui, ce type de structure démontre que la rigidité de sa structure pyramidale l'empêche de s'adapter à l'évolution rapide des marchés.

Le souci, c'est qu'il faut reconnaître que les habitudes d'hier qui ont prouvé leur efficacité peuvent provoquer des crises aujourd'hui. De plus, ces crises n'ont plus les allures de celles d'hier mais se traduisent notamment par l'alimentation de la spirale régressive par exemple.

2. Le concept d'apprentissage en danger : l'inertie de structure

En perdant son potentiel, l'entreprise perd aussi l'apprentissage qu'il en résulterait. Par éducation ou conformisme social, les dirigeants d'entreprise pensent (ou pensaient) que la rationalité prime et gouverne les actions. Tout ou pratiquement tout est (ou était) sous contrôle. Pourtant, les écarts entre la réalité et le terrain ne passent pas inaperçus. Gérard Davy, auteur de

La logique de l'informel, parle, lui, d'« inertie de structure ». Il valide l'idée selon laquelle les organisations fonctionnent correctement selon des règles, des procédures et des directives. Ce mode de fonctionnement bloque les organisations. « Les problèmes ne remontent pas et restent coincés dans les structures [...]. Les limites à l'efficacité de l'entreprise ne tiennent pas au fait que son fonctionnement n'est pas totalement rationnel, mais au fait que cette part d'irrationalité n'est pas reconnue, empêchant tout apprentissage. »

Les entreprises ne devraient donc pas être des lieux rationnels. En privilégiant notamment l'autonomie, la confiance, l'entreprise prendrait simplement le risque d'apprendre à tirer des leçons des erreurs commises et pourrait mieux identifier les personnes volontaires et compétentes.

C. Comment se protègent-elles ?

1. Les stratégies fondées sur la nature humaine

L'incitation au dopage par une culture de la performance

Il n'y a qu'à constater l'audience élevée que connaissent le cyclisme ou tout autre sport en France pour s'apercevoir que la tolérance des pratiques de dopage est banalisée au profit de la maximisation de la performance. Plutôt que de d'être dénoncées comme pratiques dangereuses, celles-ci sont devenues des « moyens d'évasion, d'une mise à distance des problèmes et des peines, mais servent à faire face, à constamment mieux se couler dans le moule des exigences managériales ». Des paradoxes qui déstabilisent les entreprises.

Le pouvoir comme fondement de l'action organisée

Le pouvoir se définit comme une possibilité pour certains individus d'agir sur d'autres individus. En maintenant un management axé sur l'obéissance, l'entreprise maintient des rapports humains basés sur le pouvoir. Le pouvoir du supérieur hiérarchique est utilisé afin de créer des règles avec lesquelles il pourra ensuite jouer pour obtenir de ses subordonnés les comportements qu'il juge souhaitables pour l'organisation. Le pouvoir a donc pour but de réduire les comportements incertains des individus. Une fois cette zone d'incertitude maîtrisée, il est plus facile de contrôler les comportements humains de façon à forcer l'autre à se placer sur un terrain propice. Le pouvoir est donc un mécanisme fondamental de stabilisation du comportement humain. Il induit la maîtrise des règles du jeu dans un sens souhaitable pour l'une des deux parties. Certains individus

maîtrisent mieux que d'autres les jeux de pouvoir. C'est ainsi que l'on comprendra mieux « le triangle de Karpmann » qui définit les règles du jeu de pouvoir organisé dans les entreprises. « Ce triangle est formé d'un persécuteur, d'une victime et d'un sauveteur, qui permutent à tour de rôle. Tout commence en général par [...] une relation persécuteur-victime ou victime-sauveteur. » Par exemple, la victime se lamente sur son sort, le sauveteur intervient pour la sortir de son borborygme, mais la victime peut alors jouer le rôle du persécuteur, en lui refusant son aide. Le sauveteur peut ainsi se lasser et devenir à son tour victime.

Bien d'autres relations de pouvoir peuvent s'installer dans les organisations, à commencer par l'autorité abusive, la manipulation. Ce pouvoir est, quelle que soit sa nature, un moyen pour l'entreprise de contrôler, de réguler les comportements humains, même s'il a des conséquences néfastes à terme.

2. Les stratégies financières : le mal-être, un mode de gestion efficace ?

L'effet Noria : un mode de management ?

Les grands choix des politiques de rémunération se sont modifiés au cours des années. Nous sommes passés d'un salaire fixe à une rémunération globale intégrant une grande variété de composantes, telles que par exemple les primes liées à l'expérience, l'ancienneté, les rémunérations différées avec l'épargne, etc. Dans un souci permanent de productivité et de rentabilité, il n'est pas impossible de maîtriser l'évolution de la masse salariale à effectif constant et donc de favoriser l'effet Noria. Si la volonté de gérer les rémunérations s'inscrit dans une logique d'efficacité, il faut y intégrer les composantes favorisant la motivation et l'implication. Il n'en demeure pas moins que la politique de rémunération doit aussi s'inscrire dans une logique d'efficience où l'on va s'intéresser à ses coûts. C'est certainement pour ce souci d'efficience que l'entreprise poursuit sa logique de management agressif. Les entreprises mettent ainsi au point une méthode de sélection naturelle des travailleurs. Les moins performants sont bien sûr très vite exclus, mais les plus endurants voient également leur cycle de vie réduit ou avorté, et ce pour deux raisons.

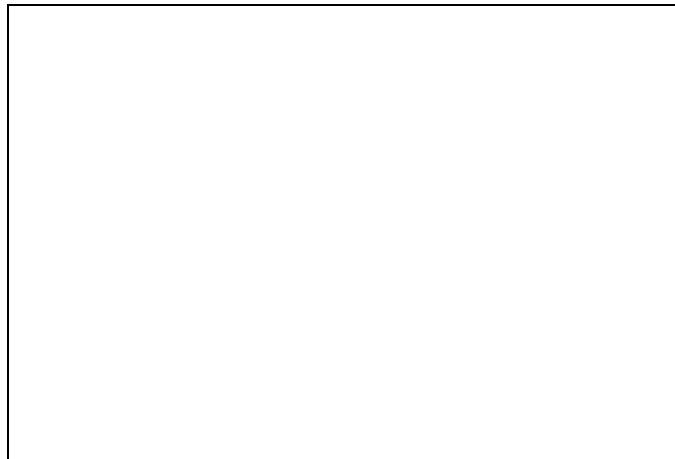
La première, c'est qu'en favorisant l'excellence, on ne peut s'attendre qu'à des cycles de vie analogues à ceux d'un produit sur le marché, avec une phase de lancement, de développement, de maturité et malheureusement de déclin. Les limites de la condition humaine ne peuvent maintenir l'individu dans une excellence durable. Comment l'entreprise gère-t-elle alors cette phase de déclin ? Les méthodes que nous avons déjà évoquées (ne plus être invité aux réunions, se voir retirer les dossiers les plus intéressants) illustrent grossièrement la gestion du déclin de la performance individuelle. Ce déclin rapproche ainsi les plus performants de ceux qui le sont

moins.

La deuxième raison, conséquence implicite de la première, c'est que la performance des moins endurants a un coût qu'il faut maîtriser. Nous parvenons au constat que l'allègement du budget des ressources humaines à effectif constant permet de maîtriser sa masse salariale. On remplace les anciens salariés coûteux par de nouveaux salariés qui le sont moins. L'individu est encore plus que jamais interchangeable. Mais peut-on vraiment parler d'efficacité ? La vision de l'entreprise n'est-elle pas une projection à court terme, négligeant les impacts de ce mode de gestion ?

L'individualisme, alternative actuelle aux mouvements sociaux

La baisse de « conflictualité » est évidente en France. Le magazine britannique *The Economist* publie, dans son édition de la dernière semaine d'avril 2004, un graphique pour une période allant de 1993 à 2002 qui montre le nombre d'heures perdues pour fait de grève pour 1 000 salariés et par an. Celui-ci place la France, avec seulement 90 jours de perdus, loin derrière l'Islande (554 jours), l'Espagne (250), le Canada (190), l'Italie (130) ou même la Finlande (108).



Peut-on en déduire que les salariés français se sentent mieux, sont plus heureux ou moins revendicateurs ? Non. Nous croyons simplement que ces chiffres concrétisent les effets de l'accroissement de l'individualisme au détriment de stratégies de défense collectives. Le dopage est un mode de régulation sociale par ses effets calmants ou inhibiteurs et influe lui aussi sur le système de régulation sociale.

Conclusion de la première partie

On se rend compte que la souffrance est interactive entre les individus et l'entreprise. Les sous-parties que nous venons de développer sont interdépendantes les unes des autres. Il est souvent

difficile de faire une distinction entre qui souffre de quoi, pourquoi et comment on se protège !
Finalement, nous sommes dans un scénario « perdant-perdant » où la zone de convergence entre les individus et l'entreprise est limitée, voire nulle dans certaines structures. Une seule chose est commune : l'adhésion à une conformité sociale. Les buts sont, eux, divergents. Le but de l'entreprise est la survie, le but des individus est de vaincre l'exclusion sociale et d'atteindre l'autonomie financière.

M. Jean-François Chanlat, professeur associé à l'université de Paris-Dauphine, pense que les modes de gestion actuels sont à remettre en cause, parce qu'en réduisant le comportement humain on occulte la performance humaine. Plusieurs de ses ouvrages sont consacrés au retour indispensable aux dimensions fondamentales : la place des individus dans l'organisation, le retour à l'affectivité, le retour du symbolique, de l'histoire et de l'éthique (ensemble des valeurs collectives).

Concernant la santé au travail, il nous parle d'un « cercle vertueux », illustré par le schéma ci-dessous :

Modes de gestion

Quelles sont les exigences professionnelles en terme de charge de travail (physique, mentale, affective) ?

Pouvoir sur l'acte Lien avec le degré d'autonomie et de reconnaissance
Compétences

Niveau de soutien social
(hiérarchie, pairs, subordonnés,
groupes externes, familles, amis)

Niveau de stress professionnel positif,
ou négatif si l'inverse se produit

Santé mentale et physique

Temps

Ce « cercle vertueux » est, pour l'individu et pour l'entreprise, rompu du fait d'une inadéquation entre aspirations individuelles et objectifs des entreprises. Plusieurs raisons sont invoquées : d'une part, une charge de travail sans aucune autonomie provoque des pathologies, notamment des maladies cardio-vasculaires, alors qu'une charge de travail avec un haut degré d'autonomie ne provoque pas de stress. Plus on est autonome, moins on est stressé. D'autre part, ce cercle vertueux ne se limite pas à la combinaison « charge de travail-autonomie » mais se complète par la reconnaissance et le niveau de soutien social. L'ensemble de ces valeurs a donc des effets plus ou moins néfastes sur l'individu, précisément sur le niveau de stress supportable ou non. Si l'entreprise recherche l'efficacité et l'efficience, elle doit donc revoir ses modes de gestion pour atteindre « LA » performance à long terme.

Deuxième partie

Amélioration de la performance

Introduction

« On ne peut pas avoir de logique sans mobiliser l'affectif. » A. Damasio, *L'erreur de Descartes*.

La question est de savoir si c'est utopique de vouloir concilier performance et sérénité, et s'il est possible de satisfaire les aspirations individuelles et les impératifs économiques de l'entreprise. Quelle est la limite à ne pas dépasser pour ne plus confondre dressage et formation par exemple ? Comme le soulignent C. Baudelot et M. Gollac, pour certains individus le bonheur est en dehors du travail. Pour ceux-là même, l'entreprise n'est qu'un « abri » : ils ne recherchent rien d'autre ou n'attendent pas autre chose que leur salaire à la fin du mois. Mais n'est-ce pas plutôt la stratégie de repli ou de retrait qui les a démunis ? Nous préférons partir du postulat que chaque être humain possède cette faculté de satisfaire sa conception du bonheur dans et par l'entreprise. Pourtant, toute la complexité de la condition humaine se concentre dans cette idée selon laquelle il est plus facile de se laisser aller que de se remettre en cause. Pour preuve, « plutôt que de s'épargner leur peine, si les travailleurs continuent à faire preuve de zèle c'est qu'ils trouvent à ce jeu irrationnel le plaisir de l'estime de soi, moteur d'engagement dans le travail, en tenant à conserver ou gagner l'estime de leurs pairs ».

Nous pensons que le rôle des GRH n'a jamais été aussi primordial au sein des organisations. Celui-ci consisterait donc à chercher à accroître cette zone de convergence (cf. annexe 7) entre l'entreprise et les individus, réduisant ainsi leurs souffrances respectives. Que faut-il faire alors pour rendre l'homme efficace sans altérer sa santé, tout en promouvant une organisation efficiente sur le long terme ? Il s'agit bien en effet de rechercher une performance soutenable et durable. L'enjeu est de construire des outils ou de mettre en place des leviers d'action qui permettent de faire émerger un équilibre acceptable et accepté par tous.

Nous allons donc d'abord nous intéresser à la réduction des coûts cachés, pour mieux mettre en évidence ensuite les leviers des ressources humaines susceptibles d'accroître la performance.

1. La réduction des coûts cachés

A. L'utilité des tableaux de bord

Bien souvent les résultats sont atteints au détriment d'une performance soutenable et durable. L'idée est donc de partir du postulat selon lequel ces résultats pourraient être atteints dans le respect des individus, voire être supérieurs aux résultats souhaités, si l'entreprise réduisait ses dysfonctionnements (liés notamment aux désengagements humains). Nous allons démontrer dans ce chapitre le rôle primordial et central de la GRH au sens opérationnel et stratégique. Quels sont alors les outils à la disposition des GRH pour mesurer les écarts et quelles sont les conditions de succès ?

D'après le Bureau international du travail, le stress est responsable de 30 % des arrêts et de 80 % des accidents du travail, il coûte aux entreprises 10 fois plus que les grèves et il est le premier responsable de l'absentéisme, de la dégradation des rapports humains, du turn-over, de 80 % des consultations médicales ; bref, pour le bon gestionnaire, c'est une catastrophe économique. Ce qui laisse à penser que l'intérêt bien compris de l'entreprise est de tout mettre en œuvre pour limiter, voire supprimer le stress chez ses salariés.

1. L'objectif du tableau de bord

L'objectif du tableau de bord doit être défini de façon claire et précise. Prenons pour exemple la réduction de l'absentéisme. Il ne suffit pas de limiter l'objectif à la réduction de l'absentéisme mais de le limiter sur une population donnée, en le quantifiant et sur une durée déterminée.

Jean-Pierre Taïeb nous propose une matrice d'aide à la rédaction des objectifs du tableau de bord. Ainsi, pour reprendre l'exemple sur l'absentéisme, l'objectif pourrait se libeller ainsi : diminuer de 50 % l'absentéisme pour cause de maladie de quatre jours pour tous les agents de production, et ce sur trois ans, et le maintenir.

Matrice d'aide à la rédaction des objectifs du tableau de bord

1. Délimiter l'objectif du tableau de bord
 - Quel en est précisément l'objet ?
 - Quelle est la population concernée ?
 - Quelle est l'unité géographique à prendre en compte ?
2. Choisir des verbes d'action mesurable
 - Augmenter.
 - Diminuer.
 - Maintenir.
3. Quantifier la mesure de l'action envisagée
 - De combien ?
4. Définir la durée de l'action envisagée ou la date à laquelle les résultats sont escomptés
 - Sur quelle durée ?

Nous avons la conviction que le rôle de la GRH est aussi de convaincre le directeur général des retombées économiques positives de la gestion sociale par des résultats mesurables. Compte tenu du fait que les DG ont d'autres préoccupations que la gestion sociale, le rôle des GRH est d'aller à l'essentiel de façon à les sensibiliser de manière concrète à cette nécessité, et d'autre part de crédibiliser la fonction ressources humaines. Deux informations sont importantes pour les DG : la contribution du personnel à la rentabilité de l'entreprise et l'analyse du climat social.

Quelques ratios peuvent être suffisants pour les éclairer.

Concernant la contribution du personnel à la rentabilité de l'entreprise, il s'agit des ratios suivants :

- Les ratios de productivité :

Chiffre d'affaires

Effectif moyen

Chiffre d'affaires : nombre de produits vendus X prix de vente.

Effectif moyen : somme des effectifs mensuels payés arrêtés au dernier jour de chaque mois X 12.

Ce ratio mesure la contribution économique par salarié.

Valeur ajoutée

Effectif moyen

Valeur ajoutée : production vendue + production stockée + production immobilière – la consommation de l'exercice provenant d'un tiers pour un exercice.

Ce ratio mesure ce que rapporte un salarié.

- Le ratio moyen des dépenses de personnel :

Frais de personnel

Nombre de salariés

Frais de personnel : salaires bruts + charges + taxes fiscales et parafiscales + participations et contribution sociales + avantages sociaux + subventions comité d'entreprise.

Ce ratio mesure le coût par salarié.

- Le ratio du poids des frais du personnel :

Frais du personnel

Ensemble des charges de l'entreprise

Ensemble des charges de personnel : charges sociales + charges fiscales et parafiscales + diverses participations + contribution aux œuvres sociales + avantages sociaux.

- Le ratio des dépenses en ressources humaines :

Masse salariale

Frais du personnel

Concernant l'analyse du climat social, les ratios se font à partir d'indicateurs de comportement comme l'absentéisme, l'absence de quorum aux élections des représentants du personnel, les heures de délégation utilisées, les indicateurs de politique, etc. Il s'agit de toutes les informations sociales significatives du degré d'implication et de motivation des salariés. Nous pouvons à titre d'exemple donner certains ratios significatifs :

- Les ratios de mouvement de main-d'œuvre :

- ↳ les taux de départ : total des départs / effectif moyen mensuel.
- ↳ les taux de démission : total des démissions/ total des départs.
- ↳ ratio de turn-over : [nombre de départs (total des ruptures de contrat quel que soit le motif) / 12] / effectif moyen.
- ↳ ratio de déperdition : [nombre d'embauches (total des embauches en CDI) / 12] / [nombre de départs volontaires (total des départs de CDI hors départs en retraite) / 12].

- Les ratios d'absentéisme :

- ↳ taux d'absentéisme : nombre d'heures d'absence (total sur une période donnée du nombre d'heures d'absence rémunérées ou non) / effectif inscrit X nombre d'heures théoriques.
 - ↳ taux d'absentéisme maladie de courte durée : nombre d'arrêts maladie de moins de 4 jours / nombre d'arrêts maladie.
- Ce taux est intéressant à analyser surtout si la convention prévoit l'indemnisation complémentaire maladie dès le premier jour.
- ↳ taux d'absentéisme rémunéré ou non rémunéré, etc.

Ces ratios sont certes utiles mais néanmoins pas suffisants. Afin d'illustrer notre démonstration sur les coûts complets, nous allons prendre l'exemple de l'absentéisme. « Le coût direct que génère l'absentéisme, lorsque le salaire est maintenu, est celui des salaires chargés minorés du montant des indemnités journalières versées par la sécurité sociale et majoré du montant des salaires chargés des remplaçants. »

Coût direct de la maladie = salaires chargés – indemnités journalières + salaires chargés des remplaçants (éventuels).

À ce coût direct, il convient d'ajouter un coût indirect, beaucoup plus difficile à appréhender et qui est celui de la déperdition du service, qui peut elle-même dégrader les ventes, etc.

Coût indirect de la maladie = coût d'acquisition d'un nouveau client – coût de fidélisation d'un client existant.

Pour répondre à ce besoin d'évaluation des coûts indirects, nous préconisons la création de

commissions de résolution de problèmes.

2. Création de commissions de résolution de problèmes : du tableau de bord type au tableau de bord pertinent

Au sein des directions qui sont les nôtres, les objectifs se résument à recruter et à maintenir un personnel compétent, productif, motivé, adaptable mais pas trop, jeune mais pas trop, le tout en diminuant la masse salariale, et ce, dans un contexte social des plus serein ! Dans ce cas, il est difficile d'y voir clair et nous pensons que l'élaboration de tableaux de bord pertinents permettra d'améliorer la visibilité des pilotes de l'entreprise et d'accroître en sus la crédibilité des GRH auprès des DG. Plusieurs conditions sont nécessaires à leur réalisation.

Création d'une commission de résolution de problèmes

La vocation d'une commission de résolution de problèmes sera de faire remonter les informations clés au service GRH, obtenues à partir d'observations et de ratios pertinents adaptés au contexte. La communication ascendante jouera un rôle essentiel. Il sera ainsi plus facile d'introduire dans la mesure du coût complet des aspects qualitatifs.

Cette commission serait composée de plusieurs managers. Chaque manager crée ses indicateurs d'alerte et les fait valider par la commissions, ils peuvent même en créer ensemble.

Ces commissions auront l'aspect stratégique de décroïsonner les services dans leur modalité de fonctionnement puisque nous préconisons des forums de discussion entre chaque unité comprenant des managers et des opérationnels. En effet tout se passe dans les entreprises comme si chaque service avait sa propre façon de fonctionner, de manière autonome et indépendamment des autres sans se soucier ni de ce qui se passe à l'extérieur des frontières établies ni des répercussions en termes de retard ou de problèmes rencontrés. Or les impacts sont considérables pour la qualité et l'optimisation de production. On entend souvent parler de fonctionnels et d'opérationnels, pourquoi les uns n'iraient-ils pas voir les autres et vice versa. Les enjeux sont tels que la contribution ne peut être qu'efficace.

L'observation, qui est le meilleur des outils, leur permettra d'étudier chaque logique d'action afin d'en dégager les dysfonctionnements et les causes profondes. Ainsi, il sera plus aisé de déduire un inducteur qui permette à la fois la mesure du coût et éventuellement l'orientation d'une action correctrice adaptée à un contexte précis et particulier.

Prenons à titre d'exemple le cas de Direct Assurance, entreprise pour laquelle j'ai travaillé pendant huit ans. La télévente dans ce domaine (souscription et fidélisation de contrats

automobile) suppose de la part des chargés de clientèle une grande capacité de concentration, d'accueil, de maîtrise de l'outil informatique et de connaissance du produit d'assurance. En souscription, l'opérateur doit être suffisamment convivial et professionnel en un laps de temps très court pour inciter le prospect à transformer son devis en contrat. En clientèle, il doit pouvoir identifier la demande et la traiter en un temps minimal.

Une activité de télévente performante peut se définir notamment en terme de coût d'opportunité ; un appel d'une durée trop importante peut nuire au volume de contrats souscrits dans la mesure où un client potentiel qui demande la ligne ne peut l'obtenir. On parle alors chez nous de taux de « déperdition ».

Cependant, des facteurs psychologiques peuvent interférer fortement avec le désir d'obtenir une fréquence d'appels importante. Tout d'abord il y a le facteur stress : il provient du nombre de personnes que l'on a au bout du fil tout au long de la journée et de la répétition d'un script d'appel à respecter. Cela accélère la fatigue de l'opérateur et explique pourquoi les appels de fin de journée peuvent être plus long que ceux du début. Ensuite, le désir de bien faire peut inciter les télévendeurs à sortir du cadre exigé pour bavarder avec le client ou prospect et donc augmenter le temps de conversation par rapport au volume d'achats. Plusieurs dysfonctionnements majeurs peuvent être décelés : la déperdition d'un client potentiel qui n'arrive pas à joindre la plate-forme téléphonique, ce qui induit alors une baisse du taux de transformation, le risque d'augmentation de réclamations dues aux erreurs (respect des temps de traitement mais nombre d'erreurs importantes), etc.

Pour cerner la situation par rapport au marché potentiel, l'inducteur pourrait être un taux de croissance :

Temps pour obtenir un certain volume de contrats à une période 1

Temps pour obtenir le même volume de contrats à la période précédente

Si à la période 1, le temps pour obtenir un certain volume est inférieur au temps précédent pour avoir le même volume de contrats, on comprend qu'il y a dysfonctionnement. Cela constitue donc un exemple.

L'intensité de ce dysfonctionnement est mesuré par le ratio :

Euros / heure 1

Euros / heure 0

Les remontées des commissions de résolution de problèmes vont permettre de connaître la nature des dysfonctionnements, leurs causes et donc de proposer ultérieurement des solutions adaptées. Elles vont permettre aussi d'y voir clair sur la répartition des charges. C'est en effet ce qui semble le plus difficile dans un système d'étude des coûts complets. Ces ratios auraient effectivement davantage de pertinence si les GRH intégraient la notion de coût complet (rapporter aux frais de personnels tous les coûts cachés). On obtiendrait alors des coûts réalistes obtenus par la somme des coûts visibles (comptables) et des coûts cachés. Il s'agit de définir quel est l'ensemble des coûts directs et indirects rattachés au processus étudié. Quelles charges doit-on imputer ou non à un étude ?

Une fois ces informations remontées par le biais des managers, qui auront créé des indicateurs d'alerte, validés au cours de la commission de résolution de problèmes, le tableau de bord sera davantage un outil de pilotage au service des stratégies. Il permettra aux GRH d'atteindre les objectifs fixés mais aussi de mettre en place des leviers d'action pour maintenir et améliorer la performance. Dans notre exemple des centres d'appels, il serait souhaitable que les opérateurs puissent changer d'activité afin de passer d'une activité téléphonique à une autre.

Dualisme bilan social et remontées des commissions

Nous préconisons ensuite le dualisme du bilan social et des remontées des commissions.

La loi du 17 juillet 1977 a fait du bilan social le premier tableau de bord social de l'entreprise, et ce, pour celles dont l'effectif est de 300 salariés au moins. Cependant une loi ou son contenu ne suffisent pas pour être proactif et mettre en place des actions correctrices. Il faut absolument intégrer le bilan social dans le management de l'entreprise. Il servira de base référentielle pour les tableaux de bord. Ainsi, comme le bilan social représente un gros travail de collecte, de calcul, de mise en forme, il sera davantage rentabilisé en passant d'un constat statique à un constat dynamique.

Le bilan social et les remontées de la commission de résolution de problèmes vont alors permettre de vérifier l'exactitude des données.

C'est donc un véritable travail de fond, long et fastidieux, que de faire des tableaux de bord sociaux pertinents qui permettent d'améliorer la performance soutenable et durable de l'entreprise.

B. Adapter les milieux de travail

Adapter les milieux de travail constitue l'une de nos recommandations. Nous pensons qu'il existe

un réel retard d'adaptation de la société en matière sociale. Il se fait sentir à tous les niveaux de notre société actuelle, que ce soit au niveau du service public, de la politique ou des entreprises. Il est nécessaire d'adapter les milieux de travail, notamment en inscrivant une dimension de conciliation famille-travail parmi les éléments prioritaires et en développant les mesures les mieux adaptées à chaque environnement de travail. Les enjeux sont tels que l'entreprise créera les conditions nécessaires à une gestion des compétences. Cette démarche va améliorer la gestion des carrières quoi qu'il advienne.

1. Développer la mise en œuvre des compétences

Inciter au développement du potentiel féminin

Ce qui a servi notamment pendant longtemps de marque de supériorité des hommes par rapport aux femmes, du fait de la répartition des rôles selon les sexes, doit progressivement être anéanti en adaptant de nouveaux cadres institutionnels et des infrastructures. Il est nécessaire que l'entreprise prenne en compte la dimension familiale en vue d'accroître sa performance économique et de mieux identifier les potentiels.

Aujourd'hui, en ce début de XXI^e siècle, quel bilan pouvons-nous dresser des luttes féministes contemporaines ? D'entrée de jeu, on peut constater que ces luttes ont pris la voie d'une demande d'intégration au système mais on peut constater que les choses sont restées intactes au niveau organisationnel et au niveau des institutions politiques. En clair, les femmes ont voulu leur indépendance, elles l'ont eue, mais à quel prix ? Elles sont de plus en plus nombreuses sur le marché de l'emploi. En 1962, la population active de la France compte 6,6 millions de femmes et 13,2 millions d'hommes. Le taux de féminisation dans la vie active ne date donc pas d'hier mais bien d'une cinquantaine d'années et il ne cesse de croître. En 1998, ces chiffres sont respectivement de 11,7 millions et 14,1 millions. Ces femmes qui ont afflué sur le marché du travail depuis les années 1960 sont pour l'essentiel des mères de famille, salariées du tertiaire, femmes instruites et qualifiées : « En France aujourd'hui les femmes cumulent travail et vie de famille alors qu'il y a trente ans la norme était d'arrêter de travailler. ».

Le problème, c'est qu'il existe une ségrégation horizontale, car les femmes occupent surtout des postes du secteur tertiaire, ainsi qu'une ségrégation verticale, de fait les entreprises sont rarement intéressées par la place qui est accordée aux femmes parmi les cadres dirigeants. En France, l'élite économique est d'abord masculine. Cette inégalité structurelle est sans aucun doute le fruit de l'engagement des femmes dans le travail domestique et donc le résultat d'une inégalité du partage des responsabilités familiales. Or, il ne suffit pas d'avoir des lois (la convention 156 de

l'OIT reconnaît l'égalité des chances et de traitement pour les travailleurs des deux sexes ayant des responsabilités familiales), en l'occurrence sur l'égalité professionnelle dans notre cas, pour qu'elles soient appliquées dans la réalité. Les entreprises doivent donc changer d'orientation et analyser la situation professionnelle en tenant compte du « hors-travail ». C'est dans son intérêt de le faire, et ce pour deux raisons :

Mieux utiliser leur potentiel

Comme on l'a décrit précédemment, on inscrit souvent le parcours de carrière d'une femme dans une perspective de subordination aux hommes en occultant la perspective de complémentarité comme axe de développement. Il s'agit donc de faire reconnaître les compétences féminines, et ce peut-être dans une optique différente par rapport aux compétences identifiées comme masculines. Prenons justement l'exemple de l'exercice du pouvoir. Les femmes accordent davantage de place au dialogue et à la recherche d'un consensus plutôt qu'à l'expression abrupte de l'autorité. Les hommes prennent le pouvoir s'en se poser de questions quant à leur légitimité dans ce domaine, faisant alors du pouvoir une définition universelle. L'exercice du pouvoir semblerait donc pour certaines beaucoup moins naturel (puisque reconnu) que pour les hommes, bien qu'il faille se garder de toute généralisation. Ce constat nous invite à conclure ainsi le sujet : « On parle de gestion des compétences, mais s'en donne-t-on les moyens ? ». N'y a-t-il pas en dehors d'une meilleure répartition des tâches domestiques une réalité propre aux femmes dans leur manière d'agir et de contribuer à la performance ? À l'heure actuelle, force est de constater que le jeu est faussé. Les femmes s'accordent à reconnaître qu'il leur a fallu répondre à des exigences supérieures à celles que l'on attend des hommes. Pour être reconnue, il faut dépasser les attentes, être bien meilleure qu'un homme. Une femme qui aspire à progresser dans sa carrière devra donc suivre un vrai parcours du combattant... et mieux vaut qu'elle soit célibataire et sans enfant pour réussir. Nous souhaitons donc mettre en évidence à travers cette question le fait que les femmes qui réussissent ont dû occulter leur propre condition féminine ou dépasser leurs limites. N'est-ce pas là une des explications possibles de la faible représentation féminine dans les hautes sphères de l'encadrement ? La prégnance d'un modèle de management universel réduit certainement l'émergence des qualités féminines. Or, si les hommes aiment le pouvoir, les femmes aiment apporter des idées nouvelles, créer, innover, etc. Ce qu'il est important de retenir, c'est la notion de complémentarité. Il faut valoriser la mixité des compétences. Certes on suppose qu'elle existe. Nous ne pouvons pas néanmoins en faire une généralité mais seulement une hypothèse à vérifier. Il faut donc créer des conditions favorables à l'émergence des compétences féminines.

Réduire la perte de potentiel

Si l'on reprend la définition des coûts cachés comme étant la mesure de la déperdition des ressources économiques (qui inclut les ressources humaines) provoquée par les dysfonctionnements, alors nous pouvons considérer que l'organisation peut réduire ses coûts cachés en réduisant les dysfonctionnements liés aux compétences féminines perdues. Outre les tâches domestiques et plus particulièrement leur rôle dans l'éducation des enfants, il ne faut pas oublier, et c'est encore culturel, qu'une fois que les enfants sont grands, les femmes peuvent certes disposer d'un temps disponible pour s'épanouir ou se réaliser dans la sphère professionnelle, mais ce laps de temps reste encore limité. En effet, il n'est pas rare de constater que la responsabilité des personnes âgées incombe également à la femme. Sans parler du stress dont elles sont victimes et outre cette injustice salariale et domestique, on oublie également de parler de la perte de potentiel pour l'entreprise. Il ne faut pas négliger le fait qu'une femme ayant conjoint et enfants et... parents est gênée pour les mêmes raisons que celles citées précédemment dans sa participation pleine et entière à l'organisation.

Valoriser les compétences des seniors

La question de l'allongement de la vie professionnelle est également un souci majeur pour les entreprises d'aujourd'hui. Elle est d'ailleurs essentielle et devrait, à ce titre, susciter des actions concrètes en matière de gestion des ressources humaines. En 2010, un actif sur quatre aura plus de 50 ans, contre un sur huit en 1995, soit un doublement du nombre des seniors dans les entreprises. Or, combien d'entreprises essaient déjà de se projeter dans les années à venir pour anticiper ces évolutions démographiques notamment, ou même technologiques et comportementales ? Très peu..., alors que toute gestion RH devrait, par nature, intégrer cette réflexion à moyen terme. Une démarche prospective bien menée peut être en effet source de meilleur positionnement dans le futur. L'enjeu est ici donc pour les entreprises de profiter des compétences des seniors. Ils ont un savoir-faire, des connaissances qu'ils peuvent transmettre à leurs successeurs. L'entreprise pourrait aussi y trouver un autre intérêt : calmer les ardeurs de nos jeunes turbulents. Même si la sagesse de nos aînés est remise en cause, il n'en demeure pas moins qu'elle reste respectable.

2. Les acteurs promoteurs

Le rôle de l'entreprise : améliorer les conditions de travail

L'évolution des mentalités contribuant à l'émergence de nouvelles caractéristiques, nous pensons que c'est à l'entreprise de le supporter. Nous insistons sur ce fait car il représente une double perspective de performance : celle de la complémentarité des compétences, de l'exploitation optimale du potentiel et celle qui permet d'éviter la réduction potentielle de compétences.

Didier Retour, professeur à l'IAE de Grenoble, et qui nous a donné un cours cette année sur la gestion stratégique des ressources humaines, nous parlait de compétences détenues mais pas toujours mobilisées. Il s'agit en fait d'un ensemble de compétences que l'individu a, mais qu'il ne mobilise pas pour diverses raisons. Les compétences potentielles sont donc un ensemble de compétences requises, détenues et mobilisées. Nous reviendrons plus longuement sur les structures permettant de satisfaire ces conditions dans notre deuxième partie.

Nous n'entrerons pas dans les détails car nous pensons qu'il faut s'adapter au contexte de l'entreprise et à la population qui la compose, mais nous pouvons néanmoins citer quelques exemples de pratiques permettant de concilier la famille et le travail, d'aménager les espaces de travail et de négocier le temps de travail. Ce peut être la mise en place d'un service de garderie, d'aide financière (sous forme de chèques) pour les frais de garde, d'aide financière à l'éducation, de garde d'enfants, de services scolaires ; ce peut être aussi l'aménagement du temps de travail (horaire flexible, horaire comprimé volontaire, horaire à la carte, travail à temps partiel volontaire, travail partagé, travail à domicile), ce peut être enfin l'octroi d'un congé parental d'éducation à partager entre père et mère pour les couples qui travaillent dans la même entreprise, etc.

Après une enquête réalisée chez nos voisins Québécois auprès de 301 entreprises, les auteurs constatent que : « les effets majeurs [...] semblent être dans l'ordre, l'augmentation de la satisfaction des employés, la réduction de l'absentéisme, des retards et du stress au travail, l'augmentation de la rétention du personnel clé, du rendement, de l'identification à l'entreprise et de l'implication des employés ».

De multiples raisons justifient donc la mise en place ou l'améliorer des structures en interne. Bien sûr, la question du coût sera évoquée mais a-t-on véritablement évalué le retour sur investissement d'une telle fonction ? Chez Nokia, par exemple, 1 euro investi pour le bien-être au travail des salariés évite à l'entreprise de perdre entre 3 et 5 euros. Le retour sur investissement est donc bien réel.

Le rôle de l'État : valoriser les expériences novatrices

Quoi qu'il en soit, notre démonstration serait incomplète si nous n'incluons pas l'État comme acteur dans le développement social des entreprises. Il faut que l'État reconnaisse la relation d'interdépendance entre famille et travail. Il s'agit de développer les politiques nationales d'incitation et de soutien qui permettent d'accompagner les entreprises. Il me semble que le gouvernement doit donner l'exemple en matière de développement social. Comment procéder ? Tout simplement dans un premier temps en soutenant et en faisant connaître les expériences novatrices dans ce domaine. Des prix ou des subventions peuvent être accordées aux entreprises qui se démarquent par la qualité de leur programme.

De plus, l'État doit favoriser la décentralisation de la négociation. Il est en effet préférable que les décisions soient prises au niveau de l'entreprise plutôt qu'au niveau de la branche ou encore au niveau national. Dans ce cadre, nous sommes donc en faveur de la prochaine loi sur la négociation collective dont nous avons déjà parlé, car elle prévoit la consécration de l'autonomie de l'accord d'entreprise. Les signataires de l'accord pourront alors déroger à l'accord de branche (ou national). Cette loi aura donc deux effets bénéfiques : celui que l'on vient de citer et celui du renforcement du droit d'opposition. Enfin, l'intérêt d'une telle démarche, c'est aussi de propager les bonnes idées à destination des entreprises qui en manqueraient.

C. Favoriser les partenariats

1. L'écoute des syndicats

En cherchant à accroître la performance de l'entreprise, celle-ci peut renforcer l'écoute des syndicats. C'est en effet à ce niveau qu'on va pouvoir trouver le financement des structures ou des moyens à mettre en place et relancer la négociation collective.

Si la légitimité juridique des syndicats est incontestable (préambule de la Constitution française du 4 octobre 1958), leur légitimité pratique l'est beaucoup plus dans les entreprises d'aujourd'hui. À l'origine, leur rôle est de défendre les intérêts matériels et moraux des salariés. Mais qu'en est-il aujourd'hui ?

D'un côté, les salariés semblent avoir perdu confiance. Depuis les années 1980, on observe un désintérêt croissant et une baisse du taux de syndicalisation en France (cf. annexe sur l'évolution du taux global de syndicalisation depuis la Libération). De fait, les salariés ne se sentent plus véritablement représentés par les syndicats. Leur place est contestée dans le champ social.

D'un autre côté, les dirigeants voient, eux, l'action syndicale comme un frein au développement économique à cause d'une action souvent revendicatrice au détriment de l'idéologie constructive. Cela se traduit par une volonté de la part des employeurs de limiter l'influence des syndicats représentatifs. Ainsi, on peut constater que les employeurs contournent l'opposition des syndicats influents et majoritaires grâce à la signature d'accords avec des syndicats minoritaires. Souvent, les dispositions ne répondent pas aux attentes de la majorité des salariés. L'adoption d'une nouvelle loi en matière de négociation collective pourrait modifier ce jeu car elle prévoirait notamment le renforcement du droit d'opposition des syndicats majoritaires à l'entrée en vigueur d'un texte signé par des minoritaires.

Aujourd'hui, compte tenu d'un contexte de plus en plus tendu et des nombreux problèmes sociaux et économiques rencontrés par les entreprises (dont ceux que nous développons depuis le début de notre démonstration), nous préconisons que l'entreprise doit développer un modèle de relation sociale de type coopératif et non plus adversatif. Ce modèle trouverait ses sources dans la participation, le partenariat, la négociation et le compromis équilibré. Il faut se débarrasser de cette méfiance, inciter les dirigeants à ne plus réduire le rôle des instances syndicales pour entrer dans un réel partenariat. Il ne s'agit pas d'imaginer une ère où les conflits n'existeraient plus entre les partenaires de l'entreprise, mais plutôt que cette tradition conflictuelle devrait être placée aujourd'hui dans une perspective de régulation conjointe des problèmes sociaux. On entre dans une logique gagnant-gagnant. L'employeur doit alors dans un premier temps affirmer sa stratégie de relations sociales en reconnaissant « publiquement » son engagement dans cette voie.

Le groupe Péchiney est un exemple de cette démarche. Les dirigeants et les syndicats ont signé un accord qui précise que « les organisations syndicales et les institutions représentatives sont considérées comme partie intégrante du système de relations socio-économiques de l'entreprise et comme pouvant être un facteur d'équilibre et d'évolution positive dans les rapports sociaux au sein de l'entreprise ».

Cette reconnaissance doit être mutuelle. Ainsi, les syndicats les plus virulents qui douteraient du jeu de l'équipe dirigeante doivent se concentrer sur les problèmes essentiels et surtout sur l'origine de la vocation syndicale.

Nous pensons aussi que ce sont les dirigeants d'entreprise qui doivent renforcer les moyens financiers des syndicats afin d'améliorer leurs moyens de communication (moyen de fabrication et de reproduction de documents, mise à disposition d'un Intranet) et leur possibilité de se former. L'entreprise a effectivement tout intérêt à favoriser la formation de ses représentants syndicaux

dans les domaines dans lesquels ils devront intervenir. Un manque de compétence au regard des évolutions qu'on connues les entreprises, comme par exemple les 35 heures, prouve la nécessité que les syndiqués soient formés. Ainsi, l'entreprise accroît la possibilité de les considérer comme des personnes responsables et sérieuses.

Cela peut être réalisé aussi surtout grâce à l'allocation d'un budget de fonctionnement dans le cadre d'un accord d'entreprise lié par exemple à la participation de l'entreprise dans la sphère privée des salariés. Au préalable, le financement permettra aux syndicats d'avoir les moyens de réaliser des études, des enquêtes d'opinion afin qu'ils se rendent compte des réelles attentes des salariés. En donnant les moyens financiers aux syndicats, l'entreprise les reconnaît et par là même reconnaît aussi l'utilité de la négociation. Même si le conflit ne peut et ne doit pas disparaître des organisations, il faut quand même changer les rapports.

Mais cela n'est pas suffisant pour que des moyens de développement social soient mis en place. Il est également nécessaire d'impliquer de nouveaux acteurs dans le champ de la négociation. Il faut inciter le CE (et éventuellement les délégués du personnel) et le CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) à investir le budget des œuvres sociales dans ce développement social. Leur pouvoir de décision en matière d'activités sociales et culturelles va alors jouer un rôle prépondérant dans le développement d'actions ou de moyens favorisant l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Nous suggérons notamment que la mise en place de ces instances le soit dans des conditions favorisant les conditions de travail spécifiques. Ainsi, un grand groupe qui possède diverses sociétés réparties sur le territoire national devrait favoriser la mise en place de comités d'établissement distincts.

2. Les capacités de diagnostic des médecins du travail

Leur donner un rôle stratégique dans la gestion des ressources humaines sera source d'amélioration de la performance.

La médecine du travail doit-elle rester une discipline purement médicale ou son champ d'action doit-il s'élargir au profit d'un partenariat stratégique avec les entreprises ? En a-t-elle le pouvoir et le savoir ? En quoi consiste aujourd'hui une visite médicale dans bon nombre d'entreprise, que ce soit lors de l'intégration, par obligation légale, ou après une longue maladie ? On vous prend la tension, on vous pèse et le médecin, après une éventuelle discussion sur vos états d'âme, vous remet un papier qui stipule que vous êtes « apte ». Elle se complique dans le dernier cas (longue maladie) dans la mesure où les enjeux pour l'entreprise ne sont pas les mêmes. Dans les premiers cas, on s'assure que la personne est apte à travailler, dans le dernier, on s'assure que la personne

ne va pas être un poids pour l'organisation.

Pour illustrer nos propos, nous prendrons l'exemple de PSA Citroën à Rennes. Je remercie à ce titre M. Patrick Gilbert, médecin du travail, à qui je témoigne mon respect pour son engagement et son intégrité dans sa profession. Il n'a pas hésité à me dévoiler des chiffres saisissants sur l'entreprise. Il n'est pas de ceux qui se taisent mais plutôt de ceux qui agissent. Le jour où je me suis rendue à PSA Citroën, nous avons longuement conversé sur la fonction des ressources humaines et il m'a dit entre autres qu'il ne comprenait toujours pas pourquoi les médecins du travail n'étaient pas, dans la majorité des entreprises, des partenaires des DRH. Rappelons quelques éléments contextuels : jusqu'en 1992, le type de management adopté à Citroën était quasi militaire, en effet même les postes de supérieurs hiérarchiques et ceux de DRH étaient confiés à des militaires. Les salariés ont pour la plupart un niveau CAP, la population se caractérise comme étant docile, fidèle et possédant des valeurs fortes. Si l'entreprise souhaitait améliorer sa productivité, elle devait le faire en tenant compte d'une réalité, celle du problème de l'alcool sur le lieu de travail. Le principal axe de développement concernait donc les ressources humaines.

En 1993, lorsque M. Patrick Gilbert arrive chez Citroën, il décide de mettre en place le projet CPA (Citroën Prévention Alcool). Son objectif est double :

- la prise en charge des malades pour les aider dans une démarche de sevrage ;
- la baisse des coûts cachés sachant que le taux d'inaptitude lié à l'alcool est significatif.

Quelles ont été les conditions d'émergence chez PSA d'un véritable partenariat entre médecins du travail et DRH ?

M. Gilbert ne se contente pas d'un diagnostic qui révèle plus de 173 cas d'alcoolodépendants lors de son arrivée. Il propose à sa direction un véritable partenariat dans un souci d'efficacité permanente. Le titre de ce médecin en dit long : il est le médecin-coordonateur.

Les nouveaux dirigeants arrivés en 1992 ont donc demandé à M. Gilbert de jouer son rôle de médecin du travail intégré dans la stratégie d'entreprise. Le projet CPA a été mis en place pour diminuer les répressions et favoriser la prévention (dans l'objectif d'obtenir une diminution de l'absentéisme lié au problème de l'alcool) et le suivi. Une prévention pour tous les employés, à titre d'informations et d'éducation des salariés par rapport aux psychotropes, a été observée.

Le suivi des malades alcoolodépendants (personne dépendant physiquement et psychologiquement de l'alcool) a été instauré sous forme de fiches qui identifient la personne et

résumant chaque rencontre entre le malade et le CPA. Ce suivi se fait donc à la demande du médecin qui suit le malade pour le compte de l'entreprise, ou à la demande de sa hiérarchie, ou encore à la demande de son entourage. La demande se fait rarement, voire jamais, par l'intéressé lui-même.

En collaboration avec les médecins, des indicateurs ont été mis en place (grille Lego). Cette grille est une méthode de dépistage précoce des alcoolodépendants, c'est-à-dire que l'on recherche les premiers signes de la détérioration éthylique, due à l'absorption excessive de boissons alcoolisées. Les premiers signes de la détérioration éthylique sont :

- l'aspect du visage : teinte colorée plus ou moins rouge, grise ou jaune, diffuse ou localisée ;
- l'aspect des conjonctives ou des paupières gris terne et anormalement brillantes ;
- l'aspect de la langue : sécheresse prononcée, teinte anormale et irrégularité des rebords ;
 - les tremblements (signe le plus distinctif avec tremblement des lèvres, de la langue, des extrémités, à observer les bras tendus).

Des éléments de cotation de 0 à 5 permettent de mesurer le degré de dépendance. Le bilan est positif puisque qu'avec CPA, le taux de malades alcoolodépendants de 1994 à 2003 varie de la manière suivante :

- sur 322 cas, il y a eu 155 personnes qui se sont déclarées sorties de l'alcoolisme, 104 sont stabilisées, 63 en cours de stabilisation ;
- Les inaptitudes temporaires liées à l'alcool ont diminué pour ne concerner que 52 personnes en 1999 par rapport à 32 personnes en 2003 ;
- les premières sanctions (l'employé est averti des conséquences s'il récidive) liées à la prise d'alcool sont passées de 35 en 1994 à 3 en 2003.

Tous ces indicateurs nous montrent qu'une prise en charge des problèmes diagnostiqués par des personnes légitimes peut améliorer la performance de l'entreprise. Il s'avère nécessaire de reconnaître la dimension des fonctions de chaque acteur de l'entreprise et de sortir du tableau des attributions exclusives. À ce jour, si M. Gilbert et son équipe ont mis plus de dix ans à résorber ce problème, ils peuvent envisager aujourd'hui un nouveau défi, celui de l'amélioration des conditions de travail, de l'ergonomie des postes. Ce projet est la preuve que le retour sur investissement de ces actions en terme de rentabilité a fait ses preuves.

Nous venons d'illustrer le cas d'un médecin du travail pas comme les autres qui a su s'imposer au sein d'une DRH et d'une direction générale soucieuses des conditions de travail de leurs salariés.

3. Le potentiel sous-utilisé des ergonomes

À titre d'exemple, intéressons-nous à la société Roxel à Saint-Médard-en-Jalles en Gironde, entreprise qui fabrique des moteurs de missiles ou de fusées, et qui compte près de 330 salariés qui pour la plupart sont là depuis les années 1980. Les salariés de Roxel vieillissent et la moyenne d'âge se situe autour de 50 ans. Afin d'éviter que les salariés ne fassent des efforts démesurés, les ergonomes ont proposé de transformer en passerelle un double escalier emprunté très régulièrement.

Dans notre première sous-partie, nous nous sommes attachés à parler des coûts visibles et des coûts cachés. C'est maintenant une troisième notion que nous allons développer, celle du coût complet (coûts visibles + coûts cachés ou coûts directs et indirects). La comptabilisation du coût complet consiste à intégrer à la totalité des coûts engagés par une entité, ceux liés aux impacts de ses activités en termes humain et organisationnel. Ainsi, si l'on s'intéresse à l'élaboration des coûts complets, nous pensons qu'il est nécessaire d'intégrer une marge d'amélioration dans ce processus qui permettra, de facto, de réduire les coûts cachés. Cette marge d'amélioration prend en compte les efforts à fournir pour maintenir la motivation, l'implication des individus, nécessaires à la performance de l'entreprise. Dans notre cas, nous préconisons l'utilisation de tableaux de bord efficaces, grâce aux remontées des commissions de résolution de problèmes, ainsi que l'amélioration du milieu de travail. Si l'amélioration de ce dernier nécessite des investissements (il faut raisonner malgré tout en retour sur investissement), il n'en demeure pas moins que les commissions n'engagent qu'un changement structurel des organisations et pas d'investissement majeur. Elles vont permettre de connaître la nature des dysfonctionnements, leurs causes et donc de proposer ultérieurement des solutions adaptées. Ce chapitre nous a également permis de nous transposer dans une perspective d'amélioration de la place de chaque acteur dans l'entreprise. Il ne s'agit pas de réduire la marche de manœuvre des uns ou des autres mais d'entrer dans une démarche participative qui vise l'accroissement de la performance dans un contexte soutenable et durable. Quoi qu'il en soit, nous pensons que de telles actions représentent des propositions en amont de l'amélioration de la performance. En effet, le fait de réduire les coûts cachés suffit-il pour améliorer cette performance ?

II. L'organisation anthropologique

« La faiblesse conceptuelle du système et de la politique qu'il engendre, c'est l'incapacité dans laquelle il se trouve de comprendre vraiment l'homme comme acteur libre et autonome (et finalement comme facteur essentiel de la production) et de dépasser une vision quantitative de la demande. »

Cette phrase résume à elle seule l'ensemble de notre démonstration.

Pour que l'entreprise soit performante, il nous faut développer la nécessité de concevoir l'activité de l'entreprise comme un concept ouvert et non comme un concept mécaniste au sens de l'époque tayloriste. Dans ce genre de structure, l'entreprise inhibe la possibilité d'une relation forte entre sphère psychologique de l'action et performance. Cette approche psychologique de l'action s'attache à décrire les ressorts profonds de l'acte, ses motivations. Ce sont les militaires (cela explique peut-être leur présence dans les années 1980-1990 au sein des départements des RH) qui nous disent que pour considérer les logiques d'action dans le concept d'activité, il faut mobiliser trois facteurs : un vouloir, un pouvoir et un savoir. L'individu a alors véritablement la place d'un acteur au sein des organisations. Mais comment solliciter ces facteurs afin que l'individu soit de plus en plus performant ? Nous pensons qu'il nous faut avoir un autre regard sur l'entreprise qui rende à l'homme sa vraie place.

La société évoluerait vers une performance et une maturité plus élevées. Pour cela, il faut que l'entreprise réponde à un besoin sociologique dans le but d'être performante. Si la performance a une rentabilité, on sait aussi maintenant qu'elle a un coût. Nous l'avons longuement démontré dans la première partie. La vraie question est de savoir si c'est une utopie de concilier performance et sérénité, s'il est possible de satisfaire les aspirations individuelles et les impératifs économiques de l'entreprise. Quelle est alors la limite à ne pas dépasser pour ne plus confondre dressage et formation ?

A. Comprendre l'humain : un élément stratégique

Goethe : « Donnez à un homme un pourquoi et il supportera n'importe quel comment. ».

« Je ne sais pas – et personne ne sait, et personne, sans doute, jamais ne saura – ce que c'est que l'homme. »

I. Les raisons de l'immobilisme de l'individu

Le moment est donc venu, nous semble-t-il, de nous poser des questions pertinentes d'ordre anthropologique afin d'adopter de réels changements au sein de nos entreprises. Il faut plutôt réfléchir sur ce qu'est l'humain, le comprendre, avant de vouloir le transformer simplement pour le rendre performant.

L'évolution de la notion de « motivation »

Jerry Fletcher, président de High Performance Dynamics, nous parle de trois générations de motivation :

- La motivation de première génération

Tout le monde est pareil. Les solutions sont identiques pour tous ; c'est l'époque de l'industrialisation tayloriste. Les avantages sont surtout matériels et financiers.

- La motivation de deuxième génération

Ce sont les théories humanistes de Maslow (1943) qui insistent sur l'importance du processus de développement personnel. Répondre à des besoins fondamentaux (physiologiques) ne suffit pas et Maslow nous rappelle que les individus ont une tendance innée à se développer et à progresser. L'individu hiérarchise ses besoins selon un ordre de priorité croissant qui va des besoins physiologiques aux besoins de sécurité, d'amour, de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe, d'estime (de reconnaissance) et enfin de réalisation de soi (de progrès, de développement).

On classe alors les individus selon les cas. C'est la naissance des relations humaines à partir des années 1980. On commence à écouter les salariés, on adapte les postes et on reconnaît la contribution.

- La motivation de troisième génération

Le travail ne signifie plus simplement faire son devoir, c'est aussi se construire, s'épanouir, se réaliser.

Chaque personne est particulière. La conception que l'homme se fait du travail se base sur des solutions sur mesure, qui diffèrent d'une personne à l'autre à l'intérieur d'un système complexe. Nous vivons alors une époque de pensée systémique, de management intuitif. Le moteur de la motivation est la possibilité d'expression et de réalisation de soi.

Cette dernière catégorie de motivation porte un nom plus spécifique : la motivation intrinsèque. Elle s'appuie sur une envie profonde de donner un sens à sa vie, de créer ce sens, et se base donc sur la curiosité intellectuelle, l'environnement. Il s'agit de toujours mieux maîtriser son

métier et donc de grandir, d'évoluer.

Or qu'en est-il réellement ?

L'entreprise provoque aujourd'hui une vraie crise d'identité. Elle ne répond plus aux attentes des salariés. Aujourd'hui, les travailleurs sont mieux éduqués, mieux formés que leurs prédécesseurs. Ils revendiquent le droit à la parole, « ils n'acceptent plus la dichotomie "intelligent et autonome chez soi, bête et discipliné dans l'entreprise" ». Ils veulent avoir confiance en eux, participer à une action qui en vaut la peine. Ce siècle connaît une vraie crise de repères et de sens : l'individu se demande si tous les efforts qu'on lui demande valent bien la peine d'être engagés, et ce d'autant plus qu'il y laisse sa santé. Peut-être est-ce aussi une des raisons qui explique la turbulence de nos jeunes ?

Quoi qu'il en soit, en perdant son identité, l'individu devient agressif et n'a plus le sens de la vie constructive.

L'ambivalence de la nature humaine

L'individu a du mal à prendre conscience (peut-être en raison de sa souffrance) qu'il est beaucoup plus libre qu'il ne l'imagine et que bien souvent il préfère rester dans les difficultés parce qu'il est en terrain connu. Il faut reconnaître qu'il n'est pas facile de se remettre en cause et d'accepter ses erreurs mais c'est à ce prix que l'évolution est possible. « Même si les événements extérieurs se font en grande partie les co-scénaristes de mon histoire, c'est tout de même moi qui ai choisi ou accepté de ne rien dire car se laisser faire par les autres, c'est encore choisir. » Il est donc urgent finalement que nous acceptions notre liberté... Certes nous ne sommes pas habitués à le faire, notamment à cause de cette culture infantilisante, mais finalement n'est-ce pas la condition d'accès à l'âge adulte ?

Les conséquences de la souffrance

- Des limites dépassées

L'entreprise n'a pas intégré les conséquences de la souffrance. Compte tenu du mal-être qui empoisonne les esprits et les corps de nos salariés, comment faire pour qu'ils prennent soin d'eux ? Il y a donc une question de limites à ne pas dépasser. En effet, d'une façon générale, le mal-être a une dimension temporelle caractéristique qui le distingue d'un mal de gorge ou d'une grippe. Il s'agit bien avant tout d'un processus à plus ou moins long terme, suivant les pathologies et les résistances individuelles, débouchant sur une dégradation progressive de sa propre performance, et surtout de sa capacité à prendre du recul. Ce phénomène s'accroît

d'autant plus qu'il est souvent accompagné du « principe de rationalité limitée ». « Chaque individu voit les problèmes à travers une paire de lunettes et les analyse avec un seul but : justifier son propre système de croyances et sa manière de penser. » Il n'est pas rare en effet, lorsqu'on écoute quelqu'un parler de ses problèmes, de repérer cette rationalité limitée : on s'aperçoit que la personne tourne en rond et toujours avec la même logique. Nous venons donc d'identifier une des raisons pour lesquelles la « culture du soi » est compromise.

- L'implication mesurée des managers

« Ils ne savent ou ne veulent pas faire participer leurs subordonnés. Ils regardent toujours vers le haut, pas assez vers le bas. » Il faut envisager un moyen qui « les force à abandonner leur revendication de compétence exclusive et leur comportement autoritaire ».

Plutôt que d'apprendre aux élites à ne pas écouter, à développer exclusivement leur propre « employabilité », pourquoi ne pas les former à aider les autres pour sauver leur peau ?

L'enjeu est tel que nos élites pourraient créer des collectifs d'individus au service de l'organisation. Leurs craintes sont malheureusement multiples.

D'une part, ils ont peur de voir émerger des talents au détriment de leur propre développement. D'autre part, ils ont peur de voir le rapport du pouvoir dominant-dominé disparaître alors même que le niveau de responsabilité prédispose les individus à trouver un agrément à leur travail. Les individus aiment le pouvoir, cela leur donne la possibilité de mettre en valeur leur utilité. La nature humaine...

Cependant, Michel Crozier allège leur part de responsabilité par le manque d'exemplarité des dirigeants dans ce domaine. Il évoque le management participatif : les dirigeants ne le pratiquent pas eux-mêmes car ils sont trop pressés et exigent des résultats quantitatifs concrets ; ils ne laissent pas la liberté aux cadres de mettre en œuvre le changement en fonction des contraintes et des opportunités.

En tentant de passer rapidement à un « laisser-faire » dans la période allant de la deuxième à la troisième génération (ce que développe Fletcher), l'entreprise a également provoqué un sentiment de désillusion chez les managers. Leurs efforts déployés pour accroître la liberté et la responsabilité de chacun n'ont pas donné les résultats escomptés. Faire du management participatif prend du temps, beaucoup de temps, cela ne s'improvise pas et requiert de la méthode. De plus, lorsqu'un système se libéralise, les personnes commencent souvent par en profiter. Plus la structure s'ouvre à un style de management participatif, plus l'expression devient

libre et il importe de bien communiquer car « s'exprimer davantage dans une équipe ne signifie pas tout dire n'importe quand, ni se mêler personnellement de tous les sujets »

Les managers ont mal vécu cette transition qui s'est soldée par des déceptions et donc un manque d'investissement de leur part.

- L'implication minimale des bas niveaux de qualification

Le mode d'organisation bureaucratique ou industriel permet de dégager des comportements collectifs. Le travail suscite l'ennui, la monotonie et les personnes se plaignent de ne pas avoir de pouvoir et le regrettent. Quant à l'implication, elle est mesurée... juste ce qu'il faut. Si ce genre d'organisation s'accommode fort bien d'une faible implication des salariés, les exécutants des entreprises de type tayloriste ne sont pas à l'abri des maux dont nous avons fait la liste en première partie. Le problème, c'est que c'est un mode de gestion qui fonctionne, alors pourquoi le remettre en cause ? Tout simplement pour considérer les hommes sur un même pied d'égalité. S'il est vrai que le parcours de vie, la trajectoire, les histoires familiales jouent pour beaucoup sur le destin des individus, pourquoi les condamner ? La gestion des ressources humaines ne concerne-t-elle alors qu'une seule catégorie sociale « intéressante, rentable » ou est-elle valable pour tous ? Les conditions de l'investissement dans le travail sont-elles associées exclusivement au statut social ?

Des définitions de poste restrictives

L'expérience professionnelle peut être un frein à la réalisation d'un projet individuel. Des explications s'imposent : il n'est pas rare de constater que, une fois l'intégration effectuée dans un type d'entreprise ou dans un domaine d'activité précis, on peut avoir l'impression d'être bloqué pour l'avenir. En effet, d'une part l'individu développe des compétences particulières en fonction d'un contexte donné, et d'autre part, comme nous l'avons déjà évoqué, les entreprises sont de plus en plus des adeptes des procédures formalistes. Le parcours professionnel risque alors de se voir restreint car limité à un savoir-faire. L'individu en a peur et préfère rester en terrain conquis.

2. Les nouveaux défis : améliorer les comportements et le professionnalisme

Ce processus de la crise identitaire dont nous avons parlé plus avant intègre les questions

suivantes : Existe-t-il une vraie gestion des hommes et pour qui ? pourquoi ? L'entreprise réfléchit-elle aux talents inexploités ? aux métiers du futur et pour qui ? pour quoi ?

Avant de proposer des réponses à ces questions, il semble que le rôle de l'entreprise soit d'apporter un certain « bien-être » aux individus afin d'améliorer leur comportement et leur professionnalisme. Le rôle des GRH est avant tout de rendre conciliable la condition humaine et les objectifs de l'entreprise. Ces responsables doivent mettre en place des organisations qui permettent d'y accéder. Ainsi, nous développerons le concept d'une GRH uniforme pour tous. En effet, qu'est-ce qui nous permet de penser que des individus « de faible niveau de qualification » par exemple soient exclus de facto des théories de Maslow ? Il est bien évident que certaines personnes ne souhaitent pas changer le cours des choses mais peut-on généraliser ce fait à l'ensemble des « bas statuts » ? Pourquoi et comment être sûr que des ouvriers ou des manutentionnaires n'auraient pas envie d'aller plus loin, de trouver un sens à leur vie professionnelle ? Et quel sens ?

Comme le dit Michel Crozier, « aucun être humain, aucune institution ne peuvent s'arroger la mission de forcer autrui à se diriger mieux pour devenir plus efficace. Mais chacun d'entre nous a la responsabilité d'utiliser sa liberté pour contribuer à créer les conditions de cet apprentissage. Ce faisant, nous apprendrons nous-mêmes à nous transformer et à nous développer ».

Partons du constat qu'un cumul de souffrances au travail (la perte de confiance de la part de ses supérieurs hiérarchiques, l'intensification des rythmes, la perte de reconnaissance ou un déclassement) est de toute évidence un indicateur d'une situation à risque pour l'individu (pour sa santé mentale et pour l'évolution de son parcours professionnel) mais aussi pour l'entreprise (alimentation de la spirale régressive si le mal-être de l'individu coûte de l'argent à l'entreprise). Que faut-il faire alors ?

Accroître le degré d'investissement

= des ouvriers de production

Il est nécessaire d'accroître le degré d'investissement des ouvriers d'une part dans un souci de rentabilité. On évite ainsi toutes les stratégies collectives ou individuelles de défense : « Le retrait se trouve plutôt associé aux situations dominées : caractérisées par l'absence de diplôme, des "bas niveaux de qualification", etc. ». Ceux qui ont choisi ou qui subissent dès le départ une stratégie de retrait basée sur un fatalisme résigné où rien de positif n'est attendu de l'entreprise, ceux-là ne

trouvent dans l'entreprise qu'une source de rémunération indispensable à leur survie économique et à celle de leurs pairs. On assiste donc à un manque d'investissement, qui est source d'implication minimale. L'histoire d'Hakim, fils d'immigré algérien, le confirme. Son parcours est comparé à celui d'une viticultrice dans *Travailler pour être heureux ?*. Il s'agit de Colette, 50 ans, ayant épousé un viticulteur et dont le père était dans la polyculture. Depuis son enfance, elle baigne dans ce milieu. Elle vit son métier comme une passion. À l'opposé, Hakim, fils d'ouvrier algérien, suit les traces d'un père usé par le travail et n'enchaîne que des emplois précaires, il a souvent recours à des images d'enfermement, d'exploitation. Il considère son travail comme une galère, il n'attend rien de l'entreprise et ne pense en aucun cas que le travail puisse être source de bonheur.

D'autre part, il faut accroître le degré d'investissement des ouvriers de production afin de ne pas oublier qu'ils constituent la matière première de l'entreprise. Ces individus résignés semblent être des profils parfaits pour des organisations de type tayloriste ou industriel. Ils restent des exécutants productifs et l'organisation s'accommode fort bien d'une faible implication de ces salariés. C'est un mode d'organisation qui fonctionne, et ce d'autant plus que les entreprises offrent des salaires corrects et une sécurité toute relative en matière d'emploi. L'entreprise reste donc gagnante et performante... en tout cas à court terme. En effet, ces exécutants n'étant pas à l'abri du mal-être au travail (bien au contraire), le problème de la souffrance et de ses impacts sur la réduction des coûts cachés alimentera la « spirale régressive » dont est victime l'entreprise. Nous sommes alors plutôt dans un scénario de « perdant-perdant ».

- des managers

Il est donc nécessaire et primordial de prendre en considération l'aspect managérial au plus haut degré car toute la réussite de l'entreprise reposera en partie sur ce point : un management ouvert et à l'écoute des hommes. Nous ne nous attarderons pas sur ce point car le degré d'investissement est lié au professionnalisme et nous allons le développer un peu plus loin.

Accroître la culture du « soi »

« La perte de sens et le désarroi [...] sont [...] des freins plus efficaces au changement que les intérêts matériels. »

Pour apprendre à prendre soin de soi, il faut développer une culture de l'apprentissage dans l'optique d'une société plus sereine ET plus performante.

Godefroid propose une définition du concept de soi : « Le concept de soi représente la connaissance que l'individu a de lui-même. Il est constitué d'images, de schémas, de théories, de conceptions sur le monde et sur les autres, qui permettent à la personne de maintenir une certaine stabilité interne, en la protégeant contre les changements, mais également une flexibilité suffisante la rendant capable de s'adapter, lorsqu'elle est confrontée à son environnement social ou qu'elle est amenée à prendre des décisions ».

- Prendre ses responsabilités

Prendre ses responsabilités consisterait à essayer de trouver un compromis entre les contraintes imposées par l'entreprise et ses propres préoccupations, telles que préserver sa santé et sa sécurité, se ménager du temps pour souffler et réfléchir, améliorer et valoriser ses compétences. Mais est-ce le cas dans nos organisations aujourd'hui ? L'individu prend-il le temps de se poser les questions essentielles ? En a-t-il le loisir ? Quelles exigences a-t-il vis-à-vis du travail ? Quelles sont les limites qu'il ne souhaite pas dépasser ? Ses exigences et ses limites sont-elles cohérentes et conciliables avec l'entreprise qu'il a intégrée ?

Robert et Marilyn Kriegel, après de nombreuses années d'observation sur les critères de performance, ont souligné dans un schéma de *The C Zone* l'importance du respect de soi et donc l'importance de trouver son rythme. Ils définissent la « zone C » comme une zone de performance durable où il y a un équilibre du défi et de la maîtrise. Ils expliquent que l'enfant se trouve naturellement dans cette zone. Cette zone « permet de faire l'expérience quotidienne de la confiance en soi et de l'engagement efficace dans l'action ». En revanche, les événements de la vie et le stress poussent les individus vers la zone A, qui est celle du « sur-régime » où l'individu perd le contrôle, vit d'excès d'accélération et est atteint de panique intérieure. Il y a trop de défi et pas assez de maîtrise. Alors que la zone B représente la zone de « sous-régime » où il y a trop de maîtrise et pas assez de défi. Ce sont des individus qui s'ennuient, qui sont mous..., en clair peut-être s'agit-il de ceux que nous avons définis comme démissionnaires, en retrait volontaire (cf schéma « zone C » en annexe).

Juger son impact personnel consistera à se mettre en position de voir les résultats de son action. Il faut s'approprier ses résultats et favoriser le retour d'expériences.

Connaître ses points forts consiste à être capable de reconnaître ses qualités les plus évidentes. Il

ne s'agit pas de faire de la fausse modestie ou d'être cartésien en cherchant des raisons au hasard des circonstances.

L'entreprise a-t-elle alors un rôle à jouer pour rendre l'individu plus responsable dans son parcours professionnel ? Dans la mesure où nous avons évoqué l'interactivité de la souffrance, nous pensons qu'il y a une co-responsabilité entre l'individu et l'entreprise pour résoudre ce problème. Celle-ci doit en partie créer les conditions qui favorisent cette prise de conscience, et ce de différentes manières. Nous y reviendrons ultérieurement.

Accroître le professionnalisme

C'est effectivement le professionnalisme qui fera la différence, notamment au niveau du management. Quelques principes simples permettraient d'accroître le professionnalisme. Pour ce faire, nous nous sommes, pour beaucoup, inspirés du livre *L'entreprise à l'écoute* de Michel Crozier.

- Le principe de simplicité

Le principe de simplicité se fait à travers des structures et des procédures simples, sinon il y a un risque d'enlèvement bureaucratique : « Le mot d'ordre sera : professionnalisez les hommes au lieu de sophisticationner structures et procédures ».

Il faut à tout prix éviter les procédures formalisées et élaborées. Par ailleurs, la réduction des échelons hiérarchiques est également préconisée. Enfin, il faut avoir une politique de communication avec des messages simples.

- Le principe de l'irrationnel

Il faut professionnaliser les hommes de façon à répondre aux nouvelles tendances qui vont se développer dans les années à venir. Une des solutions est de leur apprendre à prendre soin d'eux. Nous n'arrivons pas à penser un modèle d'organisation différent du modèle tayloriste ou bureaucratique, or il faut qu'il soit plus souple, plus ouvert, et tolérant et il faut des formes d'organisation appropriées. Nous sommes à l'intérieur de logiques du rationnel, c'est-à-dire ce que nous pouvons maîtriser car c'est mesurable. Mais il serait souhaitable d'accepter l'irrationnel, le champ émotionnel comme base de référence à la performance individuelle et collective.

- Le principe d'innovation

« La capacité d'innover devient la qualité première par rapport à la capacité de rationaliser. Or les

gens ne peuvent être innovants puisque habitués à être obéissants. »

Pourtant M. Crozier défend l'idée selon laquelle la capacité d'innover dépend de la qualité de l'investissement immatériel et donc de l'homme. « Le concept clé auquel renvoie le développement de l'investissement immatériel est celui d'apprentissage. » C'est donc un homme qui décide et qui s'engage.

- Le principe d'autonomie

Il faut donner une entière liberté de décision à des unités opérationnelles fortes et penser l'organisation en fonction du contexte dans lequel elle doit opérer.

- Le gouvernement par la culture

Il est souhaitable de développer un vrai management participatif où le chef devient un animateur au lieu de commander. Michel Crozier insiste sur le développement de projets d'entreprise qui permettent de mobiliser les ressources humaines. Elles sont en effet plus volontaristes et participatives. Quant aux cercles de qualité, ils ont l'avantage de développer le sens de l'écoute, même si la formule est plus étroite.

B. Promouvoir l'individu

Le gestionnaire en ressources humaines trouve une vocation au développement des personnes. Nous sommes en plein cœur du sujet. Pour cela nous préconisons une analyse des compétences requises au niveau managérial et la création d'outils de suivi de ressources.

1. Analyse des compétences requises

Du manager au leader : profil des compétences attendues

Le manager est le gestionnaire qui fait « tourner » l'entreprise. Il prévoit et planifie. Il établit les budgets, évalue investissements et dépenses, organise, contrôle, mesure et redresse les écarts.

Ce profil n'est plus adapté aujourd'hui ou en tout cas il n'est plus suffisant pour répondre aux défis de demain.

En effet, « les avantages compétitifs de demain reposeront sur l'information et la rapidité d'innovation : le succès dépendra plus que jamais de la qualité professionnelle des salariés, de leur dimension personnelle, de leur créativité et de leur cohésion ».

Le but du leadership est de permettre à une équipe d'agir avec davantage d'efficacité tout en préservant la liberté de chacun.

- Le savoir du leader

Le leader possède de réelles compétences techniques dans son métier. Il a des connaissances en techniques de communication car il lui faut gagner en simplicité et en authenticité dans ses rapports avec ses subordonnés. Cela s'apprend, ou peut-être suffit-il d'un savoir-être inné, nous le verrons ultérieurement.

En tout cas, il devra accepter d'être faillible pour accueillir la critique, qu'elle soit positive ou négative. L'échange devra se faire sur la base de « feed-back intelligents » et s'appuiera sur une observation rigoureuse et non une interprétation personnelle, sur des indications précises de ce qui est recherché et enfin sur un avis donné aux subordonnés. C'est certainement l'exercice le plus difficile.

Il lui faut maîtriser les techniques de communication car il doit passer du rôle de donneur d'ordre à celui de transmetteur d'informations. Il faut oublier l'obéissance. L'agressivité ne mène à rien ; il faut au contraire prendre le temps de dire les choses, de les expliquer. Qui dit autonomie dit contrôle, or c'est précisément ce qu'on remettait en cause dans les entreprises au mode de gestion de type tayloriste. Mais le contrôle peut être effectué autrement que sur le « dos des gens » ou en leur mettant la pression. Le leader ne recourt donc plus au pouvoir ou au poids de son titre hiérarchique ; il ne sature pas ses équipiers de son pouvoir, de ses lois, de son ego triomphant. Il a un sens éthique et se reconnaît par son respect de la dignité humaine.

Le succès de sa communication dépendra avant tout non pas d'un apprentissage mais de « la qualité de la relation que l'on entretient avec soi-même ».

Le leader possède bien sûr des connaissances dans les outils de communication.

- Le savoir-faire

Quelques notions essentielles :

Le leader a une capacité à animer.

Cette capacité à animer prouvera son intérêt, notamment dans la gestion des pics de déclin, de façon à remonter la pente et à assurer des résultats satisfaisants au niveau des groupes constitués. Elle servira à réduire les risques de rotation fréquente des subordonnés de façon à favoriser la connaissance des collaborateurs entre eux et leur mode de fonctionnement propre. Elle sera utile

enfin pour permettre une meilleure adaptation aux moyens d'améliorer la performance.

Le leader a une capacité à proposer des défis mobilisateurs.

Elle est indispensable pour relancer l'initiative, l'implication. Citons l'exemple de La Redoute qui a créé le « 48 heures chrono » compte tenu d'une concurrence féroce avec Les Trois Suisses. Victime d'une presse annonçant des licenciements et au vu des problèmes, il fallait relancer l'initiative. « Ce n'est pas l'amélioration du climat qui a permis de développer la capacité collective mais c'est le défi qui, suscitant la capacité collective, a transformé le climat. »

Le leader a une capacité visionnaire.

L'un des problèmes récurrent lié au manque d'investissement de la part des managers pour favoriser le développement de leurs subordonnés, c'est leur refus d'adhésion à ce type de comportement. Il leur faut apprendre à écouter, à sentir. L'enjeu est d'avoir une vision à long terme en favorisant l'émergence de compétences détenues mais non mobilisées. L'objectif est une meilleure allocation des ressources. M. Didier Retour, professeur et directeur de l'IAE de Grenoble, nous expliquait de façon simple et très pertinente qu'« il ne sert à rien d'essayer de rendre une personne performante sur ses points faibles mais plutôt de la valoriser sur ses points forts ».

La liste des capacités du manager est incomplète mais elle permet d'avoir une vision nouvelle de ce qu'on attend des nouveaux managers.

- Le savoir-être du leader intuitif, une notion capitale

Être caméléon.

Le leader crée une vision inspiratrice ; il conçoit une stratégie à long terme et fait preuve de flexibilité dans son raisonnement budgétaire ; il anticipe les opportunités et les failles ; envisage des scénarios de rechange et sait se remettre en cause pour s'adapter aux situations ; il est opportuniste ; il est promoteur de l'autocontrôle et motive ses équipes. En clair, il sait user de compétences différentes en fonction des situations et des besoins de l'entreprise.

Afin de permettre aux personnes de développer les comportements recherchés, ce manager doit développer des organisations adéquates. S'il veut des êtres créatifs, il favorisera l'initiative et la responsabilisation. S'il veut de la rigueur, il envisagera une structure qui développe discipline et détail.

Être persuasif et séducteur.

La persuasion pour aller vers l'autre, le convaincre et la séduction pour l'attirer sont des qualifications qu'il lui faut mobiliser. Le leader est une personne que l'on identifie sitôt qu'elle entre quelque part car il occupe tout l'espace. C'est aussi une personne qui, lorsqu'elle prend la parole, parle de manière pertinente et claire. Il a la faculté d'écouter les autres et de les mettre à l'aise. C'est ainsi que les équipes se sentent en totale confiance et vont donner le meilleur d'elles-mêmes. Il faut également accorder de l'importance à une notion particulière, dont il me semble que nous avons perdu le sens : celle du charisme. Au sens étymologique il s'agit d'un « souffle envoyé par les dieux à quelqu'un pour une certaine mission ». Ce charisme donne au manager un pouvoir d'authenticité qui peut se révéler primordial dans la gestion des hommes car il permet une adhésion sans faille aux valeurs que celui-ci veut promouvoir.

Se connaître.

Il est indispensable de connaître son style, son rythme. Ainsi le leader connaît-il ses limites ; il sait à quel moment il doit prendre soin de lui. Il bénéficie alors de cette capacité à gérer les moments de stress et d'incertitude en restant serein. Naturellement, le leader sera davantage influent.

Être influent.

Il est surtout celui qui a de l'influence sur les autres au point de leur donner envie de le suivre. Il faut cependant distinguer le leader animé d'un esprit démoniaque, tels les plus grands despotes de l'Histoire, du leader influent à sa juste mesure. Pour celui-ci, le suiveur n'est ni « laquais, ni esclave ni même disciple, le suiveur use de son libre arbitre ». En ce sens, le leader acquiert un pouvoir, une autorité informelle mais qui permet aux équipiers de garder la distance nécessaire au respect individuel. Qui plus est, le leader influent devient un parfait négociateur. L'art du négociateur consiste en effet à savoir recadrer un problème pour ne pas se laisser enfermer par la manière dont l'autre a défini les choses. Une technique est alors à la disposition du leader : la « reformulation ».

C'est pour cette raison que l'entreprise doit développer la quête de sens chez chaque être humain. Cette caractéristique de l'influence aura donc pour but d'aider les individus à trouver leur style, et le style c'est l'inverse des idées préconçues. Elle incite alors à explorer la nouveauté pour trouver sa propre expression et non pour copier des modèles.

Le leader doit être capable de faire un feedback direct et constructif à chacun de ses équipiers.

Cela signifie que ce feed-back doit être juste et permettre à la personne de mieux se représenter son image et de réajuster ce qu'elle s'imaginait par rapport à la réalité vécue. La difficulté de cette démarche réside dans le fait qu'il faut éviter de donner une opinion sur la personne mais plutôt sur un comportement. L'individu concerné doit pouvoir comprendre que son comportement se « détache » de sa personnalité. Il faut pouvoir agir sur la « prochaine fois » et analyser le résultat d'une action. L'objectif de ces feed-backs, c'est la co-évolution de l'individu et de l'entreprise. L'individu trouvera dans ses actions futures des occasions de se dépasser, de construire son identité et surtout d'atteindre le pouvoir ultime qui est synonyme « de n'avoir plus besoin de réassurance extérieure pour savoir qui l'on est ».

Être manager motivateur.

C'est un rôle difficile et il vaut mieux être quelqu'un qui aime s'occuper de l'autre, l'écouter, le faire évoluer. Le meilleur manager sera toujours celui qui sait trouver sa récompense dans ce qu'il accomplit avec son équipe.

Du salarié type au salarié flexible : contractualiser la polyvalence

Bien souvent on utilise la polyvalence dans les entreprises au titre d'une meilleure efficacité mais toujours dans le sens d'une meilleure productivité. Cependant, hormis l'attrait de son employabilité pour l'entreprise, l'individu n'est pas souvent reconnu pour sa polyvalence. Pourquoi ne pas contractualiser cette polyvalence ? Elle permettrait de fédérer l'adhésion à la flexibilité. Combien de fois n'avons-nous pas entendu autour de nous : « Je fais ce qu'on me demande sans pour autant en avoir la fonction. » ?

2. Développer des outils de suivi des ressources

Promouvoir la réalisation de soi : la mise en place d'un Parcours Professionnel Personnalisé (PPP)

Pour l'Américain Jerry Fletcher, il faut passer du « béotisme », absence de technique appelant un apprentissage, à « l'atticisme », synonyme d'élégance et de pureté du style. Selon lui, la compétence s'acquiert par un certain nombre de méthodes balisant le parcours obligé de la formation : une personne entre dans l'entreprise et apprend progressivement son métier jusqu'au jour où elle est en mesure d'oser faire différemment. C'est le passage de la compétence à l'excellence : au-delà de la technique maîtrisée, l'individu s'exprime et signe de sa touche personnelle le fruit de son travail. Il s'agit alors de trouver son propre style ; c'est le début d'une nouvelle organisation du travail, source de performance.

Trouver son style, c'est un parcours et non une donnée de base. Cela suppose de passer en revue ses habitudes, quitte à faire appel à son entourage pour se mettre sur la voie. Nous pensons que le service GRH pourrait mettre à disposition des salariés des supports leur permettant de faire le point sur leur parcours, leurs envies, d'éclaircir leurs objectifs et surtout de mieux se connaître. Pourquoi, en effet, faudrait-il bénéficier du privilège d'un certain statut social pour avoir accès à des outils de gestion individualisés ?

L'objectif de ces supports serait de déceler les données individuelles de chacun, de manière à pouvoir les enrichir en développant le meilleur de ses qualités potentielles.

Ce type de support ne peut pas être mis à disposition des salariés à n'importe quel moment de leur parcours professionnel. En effet, comme le soulignent les auteurs, c'est souvent à partir de 35 ans que l'on commence à prendre possession de son « style ».

Trouver son style c'est trouver un certain calme intérieur et un bien-être auxquels on accède après avoir acquis suffisamment d'expérience. C'est pourquoi l'entreprise qui décide de favoriser ce développement personnel doit aussi favoriser la longévité du salarié dans l'entreprise (minimum deux à trois ans). En effet, il faut déterminer le moment opportun pour le proposer aux salariés. Il faut discerner le moment où celui-ci a acquis suffisamment d'expérience, de rigueur et de méthode pour se lancer dans son style personnel.

Mais il est également possible, une fois la période d'essai terminée, de distribuer un document expliquant ce qu'est le PPP. C'est un gage de moralité entre l'individu et l'entreprise. C'est M. Didier Retour, professeur et directeur de l'IAE de Grenoble, qui nous a parlé du « Projet Professionnel Personnalisé (PPP) ». Il a pour but de définir une meilleure orientation de l'individu, pour lui-même et pour l'entreprise, de faire en sorte qu'il soit « à sa place » ; ce qui représente une adéquation entre des dispositions et des aspirations socialement constituées. Nous pensons que ce PPP pourrait être un objectif individuel au même titre que des objectifs quantitatifs. La communication trouve alors un nouvel axe de développement.

À travers ces supports, l'entreprise donne non seulement son autorisation mais elle incite l'individu à ressentir pleinement l'insatisfaction de n'être pas à la hauteur de ce qu'il voudrait devenir, jusqu'à réveiller en lui le désir de dire : « ça suffit » ou « comment puis-je m'améliorer ? ». En clair, elle invite les individus à être acteur de leur vie. L'enjeu pour l'entreprise est de trouver d'autres moyens de dégager les potentiels, de motiver naturellement les personnes qui ne sont plus en adéquation avec l'organisation... et de responsabiliser les individus.

Des exemples novateurs

Chez France Telecom, il existe un service « Insertion » au sein de la DRH. Le rôle du responsable de ce service est d'offrir aux jeunes, en l'occurrence, les meilleures chances d'intégrer le monde du travail. Ainsi, en contribuant à les aider à trouver leur voie, l'entreprise contribue à accroître l'efficacité de l'organisation choisie. Un dossier préparatoire leur est soumis qui leur propose de faire un bilan personnel et professionnel. Ce dossier soumet au salarié une proposition de réflexion individuelle où il est question de faire le tour de ses envies. Il propose également une grille sur les compétences acquises, et enfin une grille d'auto-évaluation que l'on peut remplir soi-même ou à l'aide de son manager ou de son entourage. Ainsi, l'individu prend conscience de l'écart qui existe entre ce que l'on croit être et ce que l'on paraît être pour l'entourage.

Bouygues Telecom nous montre aussi qu'il existe d'autres solutions pour permettre le développement personnel. Les gestionnaires en ressources humaines ont créé un « espace ressources » destiné au développement personnel des collaborateurs. Cette structure permet, pour ceux qui le souhaitent, de se former gratuitement sur les jours de RTT. Quelque 60 ateliers sont répartis en 4 grandes familles : « je me cultive » ; « je révèle mes talents créatifs » ; « j'améliore ma vie quotidienne » ; « j'améliore mes connaissances ». Bouygues Telecom consacre pour ces ateliers 0,3 % de sa masse salariale.

Nous pensons que ces démarches sont non seulement saines mais surtout source de performance à long terme pour l'entreprise. Le constat, et le pari qui est fait, est le suivant : si l'individu est à sa place, l'entreprise y gagne en efficacité et en performance.

Nous sommes donc dans une logique différente de la recherche du turn-over comme moyen de promouvoir la performance de l'entreprise. Quelle que soit l'issue de cette démarche pour l'entreprise ou pour l'individu, c'est une démarche beaucoup plus élégante – et en faveur de l'entreprise – que celle du développement de l'effet Noria (cf. « la souffrance des entreprises, comment se protègent-elles ? »).

L'évaluation des managers

Les managers constituent eux-mêmes des ressources. Nous préconisons, pour être cohérent avec cette nouvelle structure proposée, de mettre en place l'évaluation des managers par leurs subordonnés. Cela aura notamment l'intérêt de veiller sur la qualité de communication du

manager.

Il serait également souhaitable de mettre en place une évaluation croisée dans les structures où les équipes bougent. De cette façon, nous obtiendrons des résultats plus objectifs. Sans pour autant savoir comment peut évoluer toute notre nouvelle structure à long terme, cette évaluation croisée aura au moins la pertinence de vérifier les « jeux de pouvoir » qui s'installent. Nous suggérons aussi qu'elle soit anonyme de façon à faciliter la transparence de communication. L'évaluateur doit pouvoir s'exprimer et dire ce qu'il a à dire envers son supérieur hiérarchique. Ainsi se tisse un engagement réciproque en termes d'attentes et d'objectifs. Pour le manager, il n'est certes pas toujours facile d'entendre des critiques de la bouche de son subordonné, mais il faut s'engager dans le sens d'un travail en commun.

3. Le rôle de l'Éducation nationale

Le système éducatif français est-il prêt à bousculer l'ordre des choses ? Sans pousser à l'extrême de l'étude purement sociologique, le schéma français prend cette configuration : les études sont conditionnées par l'obtention de bons résultats, par des aspects financier ou culturel. Quel que soit notre niveau culturel, le seul but est de travailler. On finit par faire le « boulot » qui se présente, histoire de ne pas être exclu du champ social et de « gagner sa croûte ». Or, le fait d'avoir un travail est un seuil décisif : certes l'aspect statutaire est primordial mais on oublie l'essentiel. Que souhaitent devenir les individus ? Quelles sont leurs aspirations, leur intime conviction ? Les étudiants sont-ils alors conditionnés pour se poser ce type de question ? Ont-ils l'ouverture d'esprit pour se les poser ? Nous n'avons pas la réponse mais il est étonnant de constater que le système éducatif français se base davantage sur des objectifs de résultats plutôt que sur des objectifs de moyens. Il me semble que le temps alloué à définir des plans de formation en adéquation avec la personnalité et le potentiel des individus (avant même des plans de carrière) est encore négligé dans les écoles et les universités. Apprend-on aux élèves et futurs diplômés à se positionner sur le marché du travail ?

Pourtant, comme le soulignent les auteurs Baudelot et Gollac, « Toutes choses égales par ailleurs, avoir choisi la profession qu'on exerce améliore la qualité du sommeil et les réactions émotionnelles, diminuent le risque d'isolement social, comme celui d'éprouver des douleurs chroniques, améliore le tonus et la mobilité physique. ». L'amélioration de la santé physique et morale des individus permettrait d'être alors davantage dans un scénario « gagnant-gagnant ».

Si l'entreprise doit prendre en considération la nature humaine comme élément stratégique dans

la réalisation de sa performance, elle doit aussi prendre en considération la satisfaction de ses besoins. De plus, si l'on envisage le caractère soutenable de la performance, l'important n'est pas seulement de satisfaire les besoins des uns et des autres mais aussi de pouvoir maintenir ou faire croître cette satisfaction dans le temps. Le thème de la performance durable et soutenable est abordé de manière conditionnelle et interactive.

Il est vraisemblable que l'individu parviendrait alors à faire des choix qui s'imposeraient d'eux-mêmes et qui seraient être bénéfiques autant pour lui que pour l'organisation. En revanche, si l'individu continue de « lever le pied » et de jouer l'implication minimale, il devra accepter d'être classé « hors jeu ».

Une personne qui n'a pas trouvé son propre style aura des résultats peut-être bons mais jamais excellents, alors que celle qui y est parvenue aura des résultats bons, voire excellents, et ce dans un processus à long terme.

C. Promouvoir le collectif

L'approche socioéconomique postule, elle, une confiance « dans la capacité potentielle des individus à évoluer et à faire évoluer leurs relations inter-individuelles pour une meilleure efficacité et efficience collective, dans leur capacité à agir sur les structures de travail pour les transformer, ainsi que dans la capacité de l'organisation à réaliser des évolutions économiques durables et salutaires ». Cette approche va nous permettre de développer des structures et procédures qui nous semblent adéquates et de donner, à titre d'exemple, des outils à disposition des organisations.

1. Développement de structures et de procédures adéquates

« Professionnalisez les hommes au lieu de sophistiquer structures et procédures ».

Un management approprié

- La délégation croissante

La délégation permet de laisser à une personne une partie des tâches à accomplir sans pour autant que cette personne n'en assume les responsabilités subséquentes. La délégation croissante est une délégation qui s'accroît dans le temps. Lorsqu'elle est pérennisée, elle vient enrichir la description de fonction de l'individu qui a été délégué.

Si la délégation stimule la motivation et structure l'action de l'individu concerné, le manager leader, lui, dégage des potentiels dans son équipe et assume alors sa véritable fonction. En usant

de la délégation, le manager leader pourra s'enorgueillir de qualités professionnelles : il pourra dire qu'il a fait évoluer Untel ou Unetelle ET qu'il a de surcroît beaucoup appris.

Le but de la délégation est de développer la polyvalence. Le manager leader a le souci de développer dans ses équipes un niveau de polyvalence important pour prévenir les blocages et disposer d'une plus grande flexibilité d'organisation et de production.

Nous sommes à l'origine des organisations matricielles.

- Le consensus

Il s'agit de créer des organisations où l'on décide ensemble. Dans bon nombre d'entreprises, on parle de consensus alors que bien souvent il ne s'agit que d'une simple consultation. Attention la pratique du consensus n'implique pas forcément la démocratie totale. « Avoir le droit de s'exprimer, d'être entendu et de participer ne signifie pas être à égalité de vote sur tous les sujets et dans tous les cas. » Non, le consensus se construit par étapes. C'est d'abord « une méthode de prise de décisions pour petites unités d'une vingtaine de personnes ». Ensuite il faut savoir que le consensus est un processus de dialogue qui favorise un nouvel esprit et qui se transforme constamment.

En clair, l'ensemble des décisions stratégiques ne devrait pas reposer sur les épaules d'une seule et même personne.

Le rôle de la communication

- Communiquer sur les sources de développement possibles

Aujourd'hui, parce que nous vivons en accéléré, nous ne possédons pas cette tranquillité d'esprit qui nous permettrait de trouver un fil conducteur à notre vie. Nous perdons l'habitude de construire un sens à partir des événements que nous traversons. Nous ne prenons plus le temps du retour d'expérience pour en tirer les conséquences nécessaires à une possible évolution. Il faut donc que les individus prennent le temps d'analyser, de faire le point afin de pouvoir évoluer. Il ne faut pas négliger le fait que quel que soit le milieu social d'où l'on vient, aujourd'hui, il est possible et très facile d'avoir accès à de nombreux ouvrages permettant à chacun d'entre nous de « se sentir bien ». Chacun doit trouver les moyens qui lui correspondent le mieux. Nous sommes qui plus est dans une société où tous ces aspects sont à l'ordre du jour, et pour cause !

Le rôle de l'entreprise est ainsi de communiquer sur les sources de développement possibles afin d'« ouvrir les esprits » des personnes même les plus démunies.

L'entreprise incite chacun à prendre ses responsabilités. Aujourd'hui il existe une méthode active : celle du coaching. Celui-ci permet de mettre en place des processus pour accéder à son idéal, d'apprendre à réfléchir à son devenir et à le construire. Le coaching a pour vocation d'accompagner les individus dans leur parcours professionnel en respectant leur intégrité et en révélant leurs talents. Pour avoir participé à l'inauguration de l'École internationale de coaching à Locarn (22), je pense que cette démarche est pertinente. Si les individus sont à leur place, on réduit considérablement les risques de dysfonctionnement lié au mal-être et on promeut une véritable gestion de carrière.

2. Les outils à disposition

À titre d'exemple, nous allons décrire deux outils susceptibles de répondre à nos objectifs.

L'analyse transactionnelle

L'analyse transactionnelle est un outil qui présente un aspect pédagogique intéressant. C'est une théorie de la personnalité et de la communication, un outil concret d'analyse qui prend en compte la totalité de la personne dans ses fonctions biologique, psychologique et sociale. L'AT (analyse transactionnelle) propose un modèle de la personnalité qui est une extension de la fonction du moi. Selon Eric Bern, « un état du moi est un système cohérent de pensées et de sentiments mis en évidence par un type de comportements correspondants ». L'ensemble de ces états du moi constituent la personnalité de l'individu : ce sont le Parent, l'Adulte et l'Enfant. L'état du moi Enfant représente la vie à une étape particulière de son développement. L'état du moi Parent représente la vie telle qu'elle a été enseignée. Ce dernier est activé lorsque la personne pense, agit et sent de la même manière que le faisaient ses parents ou ses figures parentales influentes. L'état du moi Adulte représente la vie telle que la personne l'a expérimentée à une étape donnée en termes de pensées, de sentiments et de comportements avec les conclusions logiques qu'elle en a dégagées. L'AT permet de comprendre et de traiter les dysfonctionnements dans la communication. Eric Berne insiste sur le renforcement de la compétence de l'état du moi Adulte dans la gestion des émotions, des besoins et des comportements et il insiste également sur le travail régressif de l'état du moi Enfant.

C'est exactement le changement qu'à voulu opérer l'entreprise Bigard en utilisant l'analyse transactionnelle et en s'appuyant sur des concepts essentiels à tout être humain : les besoins de stimulation, de reconnaissance dans la relation à l'autre et de structure.

Le groupe Bigard est une société d'abattage, de transformation de viandes et de fabrication de produits élaborés ultrafrais et surgelés qui est située à Quimperlé dans le Finistère. Le groupe compte 9 sites industriels et gère quatre sociétés filiales réparties sur le territoire français. Son chiffre d'affaires atteint 1 milliard d'euros en 2004. Le groupe Bigard est aujourd'hui leader dans le secteur du steak haché, de la viande tranchée fine et des brochettes. Son activité consiste à l'abattage, la découpe et la confection de produits élaborés. En 2003, elle se répartit de la manière suivante : le porc représente 30 %, les bovins 65 %, les veaux 3,5 % et les moutons 1,5 %.

Ce qui nous intéresse, c'est l'histoire de cette entreprise implantée dans une région politique aux couleurs rouge, c'est-à-dire orientée sur la lutte des classes. L'activité économique de la région se partage entre trois grandes entreprises : Friskies, la papeterie Mauduit... et Bigard.

En 1974, c'est un abattoir municipal ayant une vocation avant tout sociale. À cette date, il est racheté par M. Lucien Bigard à titre privé. L'organisation est de type pyramidal comme dans l'ensemble des entreprises de l'époque. La politique de rémunération est correcte, voire supérieure à celle des autres entreprises du bassin de Quimperlé. L'entreprise se caractérise par son expertise très forte en matière technique au détriment d'un management précaire.

M. Bigard est très paternaliste : il est la tête pensante et ses « enfants » sont des exécutants. Il représente « le parent normatif » dans les termes de l'analyse transactionnelle.

Les managers (enfin ceux qu'on pouvait appeler ainsi) étaient sélectionnés avant tout sur leurs connaissances techniques, le nombre d'heures supplémentaires qu'ils pouvaient effectuer (leur engagement était signe de compétence) et pour leur personnalité docile. On leur mettait alors le casque rouge, les distinguant des autres salariés. De même, ceux qui avaient « une grande gueule » n'étaient pas exclus de ce genre de promotion, M. Bigard achetait ainsi la paix sociale. Jusqu'à la fin des années 1970, ce type de management était adapté car productif. Les seuls impératifs tournaient autour de la productivité, la qualité des produits et des livraisons.

Un peu plus tard, au début des années 1980, non seulement le contexte politique était tendu et Bigard avait une image négative. C'était une entreprise de main-d'œuvre connotée par la mort : l'abattage. C'est à cette époque que commencèrent les débrayages, que la direction constata un taux d'absentéisme et un turn-over élevé sans y prêter davantage d'attention. Après chaque débrayage, on reprenait le travail comme si rien ne s'était passé et surtout comme s'il avait eu pour effet de calmer les esprits !!! On ne s'inquiétait donc pas des raisons qui poussaient les

salariés à exprimer leur « ras-le-bol », on trouvait ça presque normal.

À ce moment-là, la croissance externe de l'entreprise est forte, le groupe rachète les 8 autres usines (groupe Arcadie), et l'entreprise passe alors de 1 200 à 2 500 salariés. M. Hervé Gabaud est embauché comme DRH. C'est aussi l'époque de la vache folle. La rébellion va prendre à cette époque une autre tournure.

Sur simple observation, la direction constatait que certains salariés s'absentaient jusqu'à 3 h 35 par jour de la chaîne de production entraînant incontestablement une perte de productivité. M. Bigard décide alors d'arrêter la chaîne de production toutes les 4 heures et oblige à prendre une pause. Mais cette fois-ci, le personnel descendra dans la cour et il ne se calmera pas ! Les salariés disent « stop, y'en a vraiment marre ! ».

La grève prendra une tournure assez violente : les ouvriers laissent des porcs morts à l'entrée de l'usine, ils crachent sur la direction et défilent dans les rues de Quimperlé avec des guirlandes de couches-culottes (symbole de la « pause pipi »). Bref, tout d'une vraie crise sociale qui va durer plus de dix jours et qui sera estimée à 1 million d'euros de perte. Plusieurs circonstances vont de plus aggraver la situation.

La CGT détient le monopole. C'est le syndicat qui réceptionne parfaitement le mal-être des salariés.

Le quotidien *Ouest-France* est à cette époque très politisé et profite de l'occasion. Il se met directement en contact avec les cégétistes et anéantit l'image de l'entreprise.

M. Gabaud, DRH, est en vacances au moment des faits dans l'Est de la France et n'est pas là pour calmer les esprits. Cela est d'autant plus dramatique que M. Bigard a l'impression que ses enfants l'ont trahi. Il leur répond : « Vous jouez au rebelle, vous serez privés de dessert ! ». Il décide seul que tout salarié qui prendra une pause en dehors de celle octroyée par la nouvelle mesure se verra facturer ce temps sur son bulletin de paie. La goutte d'eau qui fait déborder le vase...

L'image de Bigard est bien évidemment très mauvaise : les dirigeants passent pour des « négriers » et constituent du pain bénit pour les médias et les syndicats.

Les conséquences sont d'autant plus tragiques que M. Bigard fait une crise cardiaque et devient hémiparétique ; l'histoire sera menée devant les tribunaux et donnera naissance à une jurisprudence sur la « pause pipi ». Enfin : l'encadrement est déstabilisé, voire détrôné par les

syndicats. Lorsque les salariés veulent une semaine de congé, ils ne s'adressent pas à leur chef mais directement aux délégués syndicaux. Le principe de hiérarchie n'est plus respecté, les chefs d'équipe ne savent plus diriger leurs troupes. La CGT prend les commandes du management. Cela va durer de 1996 à 1999.

Le fils de M. Bigard avait déjà repris la direction depuis 1997.

En 1999, le constat est simple : la direction ne maîtrise plus les règles du jeu. Un changement primordial s'impose. M. Hostiou est engagé à cette époque pour contribuer à l'amélioration de la situation. Comme il me l'avoue : « J'ai répondu à une annonce anonyme sinon je n'y serais pas allé. Heureusement que j'ai rencontré M. Gabaud, un homme très humain. ». Pour ma part, je fus très étonnée qu'il n'y ait pas eu d'actions correctrices avant 1999, mais il me répondait que la crise de la vache folle monopolisait l'énergie des dirigeants. La priorité était avant tout la pérennité de l'entreprise.

Pour répondre à cette crise, la formation des managers semblait être un des leviers possibles d'amélioration. Il ne s'agissait pas de développer leur plan de carrière mais de les reclasser, leur donner les moyens de faire leur métier.

Depuis le départ, il y a trois niveaux d'encadrement chez Bigard :

- l'encadrant, chef de maîtrise ;
- le chef de service ;
- le comité de direction.

Il s'agissait dans un premier temps de réunir chacune des catégories pour faire un bilan sur leurs méthodes de management. L'objectif du DRH et de son assistant est de *créer les conditions aux changements*.

Les outils utilisés ont été des mises en situation vidéo et des discussions. Ces mises en situation consistaient à attribuer des rôles : les uns jouant le rôle du chef tyran, et les autres jouant le rôle de la victime ou du rebelle. Les résultats étaient ensuite analysés tous ensemble. Chacun reconnaissait alors qu'il « n'aimerait pas être traité de cette façon ». L'analyse transactionnelle joue alors un rôle fondamental.

Pour la plupart, ils reproduisaient le modèle du « parent normatif » qui induit soit des comportements de soumission soit des comportements de rébellion.

La question de la légitimité du management est alors posée, notamment par l'excès d'infantilisme.

L'analyse transactionnelle a donc permis de déceler les attitudes respectives des supérieurs hiérarchiques, à savoir un pouvoir sur l'obéissance. En les mettant en situation, les chefs se rendent compte des effets qu'ils produisent : rébellion ou soumission. La rébellion est un frein à la productivité et la soumission, un frein à l'émergence de compétences. Trop d'obéissance réduit donc l'efficacité.

L'entreprise Bigard a créé les moyens d'identifier les dysfonctionnements. À travers des forums de discussion animés par de vrais managers, on va plus loin, on développe le sens critique des individus et on analyse les erreurs. L'objectif était d'atteindre un management de proximité irréprochable. À ce titre, les chefs de service ont proposé de mettre en place un système d'évaluation par leurs subordonnés de façon à ajuster le management en cas de dérapage.

En 2001, l'absentéisme sur la chaîne de production est considérablement réduit (mois d'une heure), on constate une baisse de 20 % des accidents du travail et des maladies professionnelles. M. Hostiou l'explique par une meilleure ambiance qui règne dans l'entreprise.

Finalement, l'analyse transactionnelle confirme la pertinence de sa pédagogie. En décrivant cette histoire, nous ne faisons que rappeler les bonnes pratiques.

Le coaching

- Outil de formation des managers

« L'intuition [...] est une forme de connaissance intérieure que l'on a en permanence en soi et qui ne dépend pas des phénomènes extérieurs. »

Il nous semble important que l'entreprise favorise des formations qui permettent de donner les moyens aux managers de faire leur métier. Le coaching est une réponse possible. Il permet l'accompagnement individuel d'un salarié par une personne interne ou externe à l'entreprise, un coach. L'objectif consiste à développer les capacités d'un manager dans l'exercice de ses fonctions afin de le rendre de plus en plus performant pour qu'il développe lui-même une force intérieure. Pour cela, il doit avant tout prendre la décision de s'écouter et de laisser parler son intuition. Il s'agit de se trouver des moments de silence, de solitude. Chacun doit déterminer le

lieu idéal pour ouvrir cette parenthèse de tranquillité. Elle est indispensable au développement intérieur et aux convictions constructives. « L'intuition outillée », c'est combiner l'approche individuelle et logistique des entreprises. Il s'agit de « partir de ses visions et simultanément les vérifier par un aller-retour constant entre l'intuition pure et les faits, les perceptions des autres, les méthodes et les chiffres »

La personnalité et le comportement professionnel sont alors au cœur de ce dispositif. Une formation de coaching permettra aux managers de prendre du recul sur leurs pratiques pour imaginer d'autres façons d'être et d'agir dans leur travail. Guidé par les questions du coach, le manager trouvera lui-même les réponses qui lui permettront d'atteindre ses objectifs. Cette démarche exclut toute forme de conseils ou de solutions prêtes à l'emploi.

« Les entreprises qui réussissent refusent le prêt-à-porter technique ou idéologique, et jouent le changement sur la philosophie d'ensemble et l'expérience. »

Tout coaching commence par une phase de diagnostic, pendant laquelle les managers vont travailler avec leur coach sur leurs objectifs, leurs difficultés, leurs qualités et leurs défauts et la manière dont ils se situent dans leur environnement professionnel. Par la suite, chaque entretien comporte un thème de travail ; l'objectif de la séance est de les amener à identifier des axes de progrès et à traduire, par une action concrète en entreprise, ce qu'ils auront identifié au cours de la séance.

L'enjeu est de favoriser l'autonomie psychique et affective des managers, de les aider à savoir garder une distance pour leur permettre de conserver un esprit critique.

- Outil de formation en interne

Si les managers peuvent suivre une formation de coaching, celle-ci peut aussi être mise en place à l'intérieur des structures, c'est l'exemple du coaching des seniors sur les juniors. Ainsi la compétence de nos quinquas est valorisée auprès des jeunes. L'entreprise les motive. Assurons leur mobilité et leur formation, engageons-nous dans une spirale ascendante. Tel devrait être le leitmotiv des entreprises, leur intérêt est bien évidemment de remotiver ceux dont le dynamisme s'est émoussé sous l'effet de politiques RH favorisant les plus jeunes, les plus endurants, les plus sprinteurs.

Le coaching peut répondre à ce besoin d'apprentissage collectif où finalement on apprend à connaître mieux ses collaborateurs et à donner une autre dimension à la fonction managériale. On optimise les performances individuelles et collectives dans le respect des individus. Jusqu'à présent, ce qui caractérisait le management, c'est le leadership où les jeux de pouvoir s'installent.

Par exemple, pour solliciter la motivation, le manager utilisait la rivalité individuelle. Dans ces conditions, l'entreprise avait-elle vraiment la possibilité de voir émerger des compétences ? Nous pensons que le leadership peut s'exprimer autrement et favoriser la cohésion du groupe. Cela impose une vigilance managériale.

Conclusion deuxième partie

La description de l'entreprise que nous venons de dessiner peut paraître utopique. Il est certain qu'elle représente une charge de travail conséquente pour nos gestionnaires en ressources humaines car nous pensons que le principe de concurrence doit s'appliquer. Il ne s'agit pas de piocher l'une ou l'autre de ces idées mais de concevoir une nouvelle entreprise cohérente qui favorise la cohésion sociale. Il est cependant difficile de donner des exemples plus précis car il faut avant tout s'adapter au contexte de l'entreprise concernée.

Conclusion générale

Nous pensons que la communauté humaine est la structure même de l'entreprise, elle en porte le dynamisme et le devenir. L'entreprise est d'abord une affaire et une aventure humaine, avant d'être un agent économique ou un système de production qui n'en sont alors que des conséquences. C'est en ces termes, en tout cas, que nous avons souhaité donner le ton à notre développement.

On se rend compte cependant que nos sociétés n'évoluent pas vraiment dans cet esprit... La course à la productivité prend le pas sur les conditions pour l'obtenir. En fait, depuis l'apparition de l'École des relations humaines, il paraît bien difficile d'appliquer ces théories dans la pratique. Pourquoi ? Il semblerait que la complexité de la nature humaine effraie nos dirigeants et qu'ils n'ont pas vraiment pris conscience qu'un changement était nécessaire. Nous pensons qu'un des freins majeurs à ce changement est la conséquence d'une époque, notamment tayloriste, qui a fait ses preuves et qu'il est difficile de remettre en cause.

N'est-ce pas alors dans la gestion du changement que notre société doit briller ?

On s'aperçoit qu'en choisissant de repousser ce changement inévitable, les événements nous rattrapent et nous obligent tôt ou tard à opérer brutalement la transformation que nous avons tenté d'éviter.

Dans son œuvre intitulée *La grande illusion*, Joseph E. Stiglitz, prix Nobel d'économie, nous apporte la preuve que précipitation rime avec gâchis. Tout un chapitre est consacré à la Russie et à la transition que le pays a connue, du communisme à l'économie de marché. L'auteur nous interpelle et nous pose cette question : « Quelle est la différence entre “la réforme, il faut la faire vite : tout doit être fini dans cinq ans” et “il faut réformer graduellement : cela va nous prendre cinq ans” ? ». Aucune, comme le dénonce Stiglitz, « l'enjeu du débat est surtout le style et non le rythme ». Cet économiste de renom prouve qu'effectivement la précipitation mène au gâchis, que le respect des étapes est nécessaire pour atteindre un objectif ou amorcer un changement conséquent. Trois notions essentielles sont à retenir : le rythme, la dynamique du changement et les moyens à mettre en œuvre.

La logique qui domine les entreprises françaises se base sur une performance immédiate. Cette logique ne profite-t-elle qu'à une certaine catégorie ? Les décisions prises sont-elles légitimes et à qui profitent-elles ? Qui est véritablement gagnant dans l'écriture de ce scénario ? Qui plus est,

nos dirigeants d'entreprise n'ont-ils pas eux aussi cherché à prendre la « bonne version » de l'époque tayloriste afin de l'améliorer avec de nouvelles tendances ?

Un changement ne s'opère pas simplement. Qui dit changement dit d'abord transition. William Bridges est un consultant américain qui a conduit des recherches sur les transitions dans différentes sociétés et cultures et qui a appliqué ses conclusions à la conduite du changement dans les organisations. Il pense que « le changement est rapide et commence souvent par une nouvelle situation » alors que « la transition bouleverse totalement la façon de raisonner et d'agir d'une entreprise, sa façon de produire et d'échanger ; elle est longue, commence généralement par le deuil psychologique du passé puis prend le temps qu'il faut pour intégrer "émotionnellement" le changement dans sa totalité, sans retour en arrière (de trois à sept ans le plus souvent) ». Il conclut un peu plus tard en disant qu'une « transition réussie commence par une fin réussie ».

C'est donc un vrai changement qui doit s'opérer dans nos organisations pour que performance puisse rimer avec sérénité, et ce dans l'intérêt de tous les acteurs en lice. La question est donc de cet ordre : « Ne vaut-il pas mieux perdre trois à sept ans plutôt que beaucoup plus d'années si l'on retarde le problème ? ». Notre démonstration a eu pour but de structurer le problème afin d'y voir plus clair sur les conséquences futures de nos actes d'aujourd'hui. Il n'en demeure pas moins que le processus du changement n'en est, à ce stade, qu'à son balbutiement. D'autres étapes seront nécessaires pour le conduire à bon escient.

Bien que certaines questions soient essentielles pour garantir la survie des entreprises (le choix de la structure, la définition des besoins du marché, de l'organisation et le choix du moment), la vraie question du changement repose aussi sur la maturité des personnes. Partons du postulat que prendre ses responsabilités est une condition pour atteindre un certain niveau de maturité. La question de la responsabilité est donc posée, et ce pour chacun des acteurs. Qui est responsable de quoi ? Qui doit supporter les conséquences des choix engagés ? Quelle est la limite entre la responsabilité individuelle et celle de l'entreprise ? L'entreprise doit-elle répondre à la totalité des besoins des individus ?

Compte tenu de l'ampleur du mal-être qui se propage aujourd'hui au sein de nos organisations, il semblerait légitime que l'entreprise soit à l'origine d'un processus permettant à chacun de retrouver une certaine sérénité, d'être à sa place, condition sine qua non d'efficacité. Les problèmes que nous avons soulevés – notamment à travers l'immobilisme subi ou choisi par les

salariés – sont à prendre au sérieux pour une question de survie tant du point de vue individuel qu'économique. C'est pourquoi une démarche pragmatique et persévérante est nécessaire, et notamment l'amélioration des procédures et des structures. On vise à atteindre une démarche qui invite les individus à prendre eux aussi leur part de responsabilité dans leur parcours professionnel.

Notre démonstration a permis de confirmer pour chaque acteur de l'entreprise sa place légitime et son rôle. L'entreprise devrait être un lieu de co-évolution et d'apprentissage de la vie collective. Nous avons beaucoup parlé des acteurs au sein même des organisations, de leur responsabilité, mais nous pensons qu'il faut également laisser une place et une responsabilité aux acteurs qui sont hors de l'organisation. Nous pensons bien sûr au rôle de l'État. L'État ne doit pas se déresponsabiliser des problèmes de coûts économiques et sociaux et encore moins les résoudre en alimentant la spirale régressive, qui ne fera qu'empirer la situation.

Quelques préconisations sont à l'ordre du jour : Pourquoi ne pas mettre en place un bilan de compétences obligatoire à la sortie des études ? Faut-il revoir le système éducatif français pour lui imposer une vigilance sur le lien entre vie étudiante et vie professionnelle, entre visions à court terme et à long terme, entre choix responsables et choix subis ? Pourquoi ne pas réformer le contrat à durée indéterminée ? Qu'en est-il des conséquences économiques et individuelles lorsque les salariés démissionnent pour cause de mal-être (cf. l'effet Noria, la sélection des plus performants, le chômage, etc.) ? Qu'en est-il des conséquences sur l'organisation lorsque le titulaire d'un contrat, pour éviter de démissionner, va trouver des solutions, parfois illégales ou douteuses, pour se libérer de son lien de subordination avec son employeur ? On parle d'emploi précaire pour les contrats à durée déterminée, mais le contrat à durée indéterminée est-il exclu de cette dénomination ? Plutôt que de rester aveugle sur les transactions qui s'effectuent de plus en plus au sein des entreprises (souvent réservées à une certaine catégorie de salariés), pourquoi ne pas revoir les modalités du contrat ? Nous pensons que l'État n'est pas exempt d'assurer la pérennité des emplois ou la réalisation de certaines réformes économiques. Il s'agirait par exemple, comme le suggèrent certains auteurs de management socioéconomique, d'enrayer la baisse des revenus et de réduire les taux d'intérêt.

Responsabilité, maturité, place légitime des acteurs sont des notions qui résument assez bien l'ensemble de notre démonstration. Nous pensons qu'il n'existe pas une solution unique, supérieure à toutes les autres, mais que ces solutions doivent se compléter, s'associer : c'est le principe de concurrence.

L'enjeu principal paraît clair : en concevant un modèle d'organisation où la performance est bilatérale pour l'entreprise et les individus, les entreprises pourront peut-être enfin développer la mise en œuvre des compétences. Toutes les solutions n'étant pas ici exploitées, nous pensons cependant avoir mieux cerné les raisons pour lesquelles l'entreprise tâtonne aujourd'hui dans ce domaine.

Valérie Brunel, sociologue, s'interroge sur les raisons de cette inflation humaniste qui permettrait le développement personnel (l'épanouissement de l'individu) et une plus grande efficacité dans l'entreprise. Pour elle, le fait de relier ces deux objectifs : « être mieux avec soi-même » et « être plus efficace » lui fait se poser la question du pouvoir. « Là où l'individu se sent bien, les résultats sont supposés suivre. Cette forme d'autorité managériale est originale en ce qu'elle est présentée comme un service ou comme un don fait à l'individu. [...] Le pouvoir prend, alors, une dimension dont il devient extrêmement difficile de se déprendre. » Ainsi, on rendrait tabou l'obéissance traditionnelle et on donnerait une nouvelle dimension à la négation du pouvoir et à la dépendance affective qui s'ensuit. En clair, il s'agirait ni plus ni moins d'une manipulation différente... qui évoluerait avec les mœurs. Que faut-il en penser ? Ne vaut-il pas mieux accepter d'être manipulé en contrepartie d'un mieux-être ? C'est une question déroutante et la réponse dépendra bien sûr du point de vue dans lequel on se place.

Pour notre part, la gestion des ressources humaines c'est accroître la zone de convergence des différents acteurs de l'organisation, et c'est à ce prix que nous pourrions nous positionner en tant qu'acteur stratégique de l'entreprise.

ANNEXES

Annexe 1

Les rencontres avec les professionnels

- Le 7 juin 2004 : Entretien avec M. Gilbert, médecin-coordonateur chez PSA Citroën.

- Le 11 juin 2004 : Entretien avec M. Duthoit, professeur de Ressources Humaines et de Management à l'ENSA de Rennes – ancien DRH de Télédiffusion de France – ancien syndicaliste au bureau national de la CFDT.

Le 21 juin 2004 : Entretien avec M. Hostiou, responsable des Ressources Humaines de l'entreprise Bigard, à Quimperlé.

Le 29 juin 2004 : Entretien avec M. Thierry Nogues, professeur à l'université de Rennes II, spécialiste en sociologie du travail.

Le 13 juillet 2004 : M. Patrick Carré, directeur régional chez Boiron à Rennes.

Toutes ces entretiens se sont passés sur le mode non directif.

Annexe 2

Stratégie ISEOR socio-économique : la spirale régressive

Annexe 3

L'arc de compétences de Jerry Fletcher

Annexe 4

Les référentiels externes

Les sources d'informations externes nécessaires
à l'élaboration d'un tableau de bord

- Agence Pour l'Emploi des Cadres (APEC)

51, bd Brune

75689 Paris Cedex 14

Tél : 01 40 52 20 00

- Caisse Nationale d'Assurance Maladie des travailleurs salariés (CNAM)

33, avenue du Maine

75755 Paris Cedex 15

Tél : 01 45 38 60 60

- Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente (Centre INFFO)

4, avenue du Stade-de-France

92218 la Plaine-Saint-Denis

Tél : 01 55 93 91 91

- Ministère de l'Éducation Nationale

110, rue de Grenelle

75007 Paris

Tél : 01 49 55 10 10

- Centre de Recherche pour l'Expansion de l'Économie et le Développement des Entreprises
(REXECODE)

29, rue Hoche

75008 Paris

Tél : 01 43 59 04 56

- Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie (CREDOC)

142, rue de chevaleret

75013 Paris

Tél : 01 40 77 85 00

- Direction de l'Animation, de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES)

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle

1, place Fontenoy

75007 Paris

Tél : 01 40 56 60 00

- Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE)

195, quai de Berçy

75582 Paris Cedex 12

Tél : 01 43 45 73 74

- Centre des Études et de Recherche sur l'Emploi et les Qualifications (CEREQ)

10, quai Lazaret

13002 Marseille

- Observatoire Français des Conjonctures Économiques (OFCE)

69, quai d'Orsay

75007 Paris

Tél : 01 45 55 95 12

<http://ofce.science-po.fr>

- Service des Statistiques, des Études et des Systèmes d'Information (SESI)

Ministère des Affaires Sociales et de l'Emploi

8, avenue de Ségur

75007 Paris

Tél : 01 40 56 60 00 poste 64643

Les associations professionnelles

- Association Nationale des Cadres de Personnel (ANDCP)

91, rue de Miromesnil

75008 Paris

Tél : 01 56 88 18 21

www.andcp.fr

- Ceflu DRH (Centre d'Études-formation pour le logement et l'urbanisme)

www.ceflu.coh/popub_debut.htm

- Club « Mieux Être » BTP

Tél : 01 44 93 11 00

Annexe 5

Taux de syndicalisation en France

Annexe 6

La zone C de haute performance
de Robert et Marilyn Kriegel

Annexe 7

Accroître la zone de convergence

Situation actuelle

Dirigeants et actionnaires

DRH

Salariés

Situation préconisée

Dirigeants et actionnaires

Salariés
DRH et
syndicats

BIBLIOGRAPHIE

Livres

Christophe ANDRÉ, François LELORD, Patrick LÉGERON, *Le stress*, Éditions Privat, 1998.

C. BENABOU, H. ABRAVANEL, *Le comportement des individus et des groupes dans les organisations*, Éditions Gaëtan Morin, 1986.

Christian BAUDELOT, Michel GOLLAC, *Travailler pour être heureux ?, le bonheur et le travail en France*, Éditions Fayard, 2003.

Alain BIHR et Roland PFEFFERKORN, *Hommes, femmes, quelle égalité ?*, Éditions de l'Atelier, Éditions ouvrières, Paris, 2002.

Michel CROZIER, *L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel*, InterÉditions, 1989.

Christophe DEJOURS, *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Éditions du Seuil, 1999.

G. DONNADIEU, J. DUBOIS, *Réguler le social dans l'entreprise : crise ou mutation des relations sociales*, Éditions Liaisons, 1995.

M. GERVAIS, *Contrôle de gestion*, Economica, 6^e édition, 1996.

J. GODEFROID, *Psychologie : science humaine et science cognitive*, De Broeck Université, Bruxelles, 2001.

Robert-Vincent JOULE, Jean-Léon BEAUVOIS, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Éditions PUF, 2002.

Sous la dir. de Jean-Marie von KAENEI, *Souffrances, corps et âme, épreuves partagées*, série Mutations n° 142, Éditions Autrement, février 1994.

R. et M. KRIEGEL, *The C Zone*, Anchor Press/Doubleday, New York, 1984.

J. LAUFER, *La féminité neutralisée, les femmes cadres dans l'entreprise*, Éditions Flammarion, 1992.

Meryem LE SAGET, *Le manager intuitif*, Éditions Dunod, 1992, nouvelle présentation 2003.

O. MARCHAND, *Les emplois féminins restent très concentrés*, Données sociales, 1993

Margaret MARUANI, *Travail et emploi des femmes*, Éditions La Découverte, 1999.

Dominique MEDA, *Le temps des femmes*, Éditions Flammarion, 2001.

Didier PITTELET, *Au nom des autres, « dis-moi qui est ton DRH, je te dirai quel président tu es »*, Éditions LPM, 2001.

Sous la dir. de Henri SAVALL, *L'audit social au service du management des ressources humaines*, ISEOR, Collection Management socio-économique, Approche globale de l'entreprise, Recherches expérimentales en gestion, Éditions Economica, 1994.

Joseph F. STIGLITZ, *La grande désillusion*, Éditions Fayard.

Jean-Pierre TAÏEB, *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, Édition Dunod, 4^e édition 2004.

Christie VANBREMEERSCH, Jeremy ROFFE-VIDAL, *Demain, je donne ma dem', luttons contre la démission intérieure !*, Éditions First, 2002.

Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 2003.

Thèse

« Éléments pour une théorie de la performance soutenable en comptabilité de gestion, une réflexion fondée sur une relecture de l'ABM », Thèse de doctorat présentée et soutenue publiquement par Christophe HERRIAU en date du 16 décembre 1998, École doctorale de Sciences Économiques et de Gestion de l'université de Rennes I.

Articles

Sandra BELLIER, « L'individu et le système », *Sciences humaines*, mars/avril 1998, hors série n° 20.

Valérie BRUNEL, « Relations de pouvoir et développement personnel », *Entreprise et carrières* du 20 au 26 janvier 2004, n° 700.

William COOP, « Aucune catégorie de salariés n'est épargnée », *L'Entreprise*, mars 2003, n° 210.

» William COOP, « Sous pression au quotidien », *L'Entreprise*, mars 2003, n° 210.

Jean-Paul COULANGE, « Priorité aux conditions de travail », sondage réalisé par le CSA et publié par *Liaisons sociales*, mai 2004, n° 52.

Christophe DEJOURS, sous la dir. de A. COTTEREAU et P. LADRIÈRE, « Pathologie de la communication, situations de travail et espace public : le cas du nucléaire », *Raisons pratiques*, n° 3, 177-201, 1992

Isabelle GERMAIN, « Qu'attend mon entreprise pour prévenir le stress ? », *Usine nouvelle* du 26

février 2004, n° 2 906.

Isabelle GIRARD, « Les psychologues jouent gagnant », *Les Échos* du mercredi 4 juin 2003, n° 18 918.

Audrey GUILLET, « Un rapport sur les nouvelles formes de maladies professionnelles, travailler sous pression abîme le salarié », *Ouest-France* du 6 avril 2004.

Sylvie HAMON-CHOLET, Catherine ROUGERIE, « La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés », *Économie et statistiques*, 2000, n° 339 340.

Patrick LAMM, « France, la grève en déshérence », *Les Échos* du 27 avril 2004, n° 19145.

J. LAUFER, « Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps ? », *Revue française des affaires sociales*, juillet/septembre 1998, n° 3.

Rémy MARTIN, « Partenariat en Midi-Pyrénées », *Personnel*, n° 419.

Isabelle MOREAU, Frédéric REY, « Prévenir l'usure », *Liaisons sociales*, mai 2004, n° 52.

Serge PAUGAM, « Salaire, plaisir, reconnaissance », Dossier : travail, mode d'emploi, *Sciences humaines*, mars 2001, n° 114.

Gérard PAVY, « Les entreprises ne sont pas des lieux rationnels », *Les Échos* du mardi 9 septembre 2003, n° 18 984.

Jean-Francis PÉCRESSE, « Les fortes inégalités et les inquiétantes fragilités du meilleur système de santé au monde », *Les Échos* du 15 mars 2002, n° 18 615.

Jean-Francis PÉCRESSE, « La sécurité sociale s'achemine vers des déficits record en 2003 et 2004 », *Les Échos* du lundi 1^{er} septembre 2003, n° 18 978.

Frédérique PIGUEYRE, « Vers une gestion des ressources humaines sexuée ? », *Revue française de gestion*, novembre/décembre 1999, n° spécial 126.

Jean-François RIO, « Bouygues Telecom favorise l'équilibre de vie », *Entreprise et carrières* du 21 au 27 octobre 2003, n° 688.

Philippe ROBERT-DEMONTROND, Jean-Luc DESPOIS, « La domestication biotechnologique de l'humain » *Revue internationale de psychosociologie*, « Le compréhensible et l'inacceptable »,

Volume VIII, n° 19, Éditions Eska, automne 2002.

Jean-Claude RUANO-BORBALAN, « Un siècle de réflexion sur les organisations », *Sciences humaines*, hors série n° 20, mars/avril 1998.

Henri SAVALL, Véonique ZARDET, « Les coûts cachés et la gestion des ressources humaines », *Encyclopédie des ressources humaines*.

F. SIGAUT, « Folie, réel et technologie », *Technique et culture*, n° 15, 1990.

Jean TIROLF, Carole TUCHSZINER, Dominique BALMARY, « Quelle réforme pour le régime d'assurance chômage ? » *Liaisons sociales*, juin 2004, n° 53.

« Hommes-Femmes : l'écart de salaires se creuse », *Les Échos* du 2 août 2002, n° 18 710

« Les accidents et maladies du travail font plus de victimes que les guerres », rubrique « En bref », *Les Échos* du 27 avril 2004, n° 19 145.

« Lutter contre l'alcoolisme dans l'entreprise », *Liaisons sociales*, mars 1997, n° 117.

Documentaire

L'émission « 90 Minutes » sur Canal+ du 8 mars 2004 ; thème : « le stress et ses conséquences ».

Internet

« L'analyse transactionnelle », E. BERN

<http://home.tiscali.be/frederic.staes3/so-analyset.htm>

« Enquête filmée sur un suicide, rompre la chaîne du silence », D. DESSORS

http://membres.lycos.fr/nicesunchaser/030701_mf_suicide.html

« Famille et travail, deux mondes à concilier », avis adopté par le Conseil de la famille et de l'enfance à la réunion du 13 mai 1999 au Québec.

<http://www.cfe.gouv.qc.ca>

« Être ou devenir maniaco-dépressif ?, aux origines du mal ».

http://www.doctissimo.fr/html/pshychologie/mag_2003/mag1010/dossier/ps_7100_maniaco_depressif

« Gestion prévisionnelle des âges en entreprise : chez Roxel, le travail des seniors rime avec ergonomie », D. BLAIN.

http://www.cfdt.fr/actualite/emploi/emploi_insertion/archives/emploi_176.htm

Film

Violence des échanges en milieu tempéré, Marc MAUTOUT, 2003.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction générale.....page 3

Première partie

La synergie des risques : quels risques et pour qui ?.....page 16

Introduction.....page 16

I. La souffrance des individus.....page 16

A. De quoi souffrent-ils ?.....page 16

1. Une construction de l'identité négligée.....page 16

Les femmes

Les ouvriers ou manutentionnaires

2. Un manque de reconnaissance.....page 21

Les hommes cadres

Les quinquas

B. Pourquoi souffrent-ils ?.....page 23

1. Les contraintes imposées aux individus.....page 23

Dresser pour être excellent

Dresser pour mentir : les injonctions paradoxales

Dresser pour être complice

Dresser pour être individualiste

2. Une adaptation permanente.....page 28

La vitesse des changements

La pression du chômage

C. Comment se protègent-ils ?.....page 30

1. Les stratégies collectives de défense.....page 30

Silence et virilité

Action sur la perception du risque

2. Les stratégies individuelles.....page 32

Le dopage

La « soumission librement consentie »

Le retrait

II. La souffrance des entreprises.....page 35

A. De quoi souffrent-elles ?.....page 35

1. L'évaporation du potentiel.....page 35

La neutralisation des compétences féminines

La dynamisation des fins de carrière des quinquas

L'intégration des jeunes turbulents

2. Une conjoncture économique impitoyable.....page 37

Les impacts de la mondialisation

L'alimentation de la spirale régressive

3. Les limites du management autocratique.....page 39

Les limites de la soumission : un contrôle superflu des individus
L'excellence : le « superman », idéologie d'entreprise
Les limites de l'infantilisme : la légitimité du management remise en question
Les limites des injonctions paradoxales : l'insatisfaction des besoins de l'entreprise
Les dirigeants maniaco-dépressifs : dressage collectif à leur image

B. Pourquoi souffrent-elles ?.....page 44

1. Des structures inadéquates.....page 44

2. Le concept d'apprentissage en danger : l'inertie de structure.....page 45

C. Comment se protègent-elles ?.....page 46

1. Les stratégies fondées sur la nature humaine.....page 46

L'incitation au dopage par une culture de la performance

Le pouvoir comme fondement de l'action organisée

2. Les stratégies financières : le mal-être, un mode de gestion efficace ?.....page 47

L'effet Noria, un mode de management ?

L'individualisme, alternative actuelle aux mouvements sociaux

Conclusion première partie.....page 48

Deuxième partie

L'amélioration de la performance.....page 50

Introduction.....page 50

I. La réduction des coûts cachés.....page 51

A. L'utilité des tableaux de bord.....page 51

1. L'objectif du tableau de bord.....page 51

2. Création de commissions de résolution de problèmes : du tableau de bord type au tableau de bord pertinent.....page 55

Création d'une commission de résolution de problèmes

Dualisme bilan social et remontées des commissions

B. Adapter les milieux de travail.....page 58

1. Développer la mise en œuvre des compétences.....page 58

Inciter au développement du potentiel féminin

Mieux utiliser leur potentiel

Réduire la perte de potentiel

Valoriser les compétences des seniors

2. Les acteurs promoteurs.....page 61

Le rôle de l'entreprise : améliorer les conditions de travail

Le rôle de l'État : valoriser les expériences novatrices

C. Favoriser les partenariats.....page 62

1. L'écoute des syndicats.....page 62

2. Les capacités de diagnostic des médecins du travail.....page 64

3. Le potentiel sous-utilisé des ergonomes.....page 67

II. L'organisation anthropologique.....page 68

A. Comprendre l'humain : élément stratégique.....page 68

1. Les raisons de l'immobilisme de l'individu.....page 69

L'évolution de la notion de « motivation »

L'ambivalence de la nature humaine

Les conséquences de la souffrance

Des définitions de poste restrictives

2. Les nouveaux défis : améliorer les comportements et le professionnalisme.....page 73

Accroître le degré d'investissement

Accroître la culture du « soi »

Accroître le professionnalisme

B. Promouvoir l'individu.....page 77

1. Analyse des compétences requises.....page 78

Du manager au leader : profil de compétences attendues

Du salarié type au salarié flexible : contractualiser la polyvalence

2. Développer des outils de suivi des ressources.....page 82

Promouvoir la réalisation de soi : la réalisation d'un Parcours Professionnel Personnalisé (PPP)

Des exemples novateurs

L'évaluation des managers

3. Le rôle de l'Éducation nationale.....page 84

C. Promouvoir le collectif.....page 85

1. Développement de structures et de procédures adéquates.....page 86

Un management approprié

Le rôle de la communication

2. Les outils à disposition.....page 87

L'analyse transactionnelle

Le coaching

Conclusion deuxième partie.....page 93

Conclusion générale.....page 94

RÉMERCIEMENTS

Le soutien est essentiel pour réaliser un travail de cette envergure, et ce dans une contrainte de temps limitée. Nombreuses sont les personnes qui m'ont soutenue. Je tiens à remercier tout particulièrement celles qui n'ont pas hésité à donner de leur temps et qui se sont investies. Je les remercie infiniment tant pour leur soutien moral que logistique.

- Monsieur Duthoit, professeur de Ressources Humaines et de Management à l'ENSA de Rennes – Ancien DRH de Télédiffusion de France et ancien syndicaliste au bureau national de la CFDT. Il a orienté mes recherches et mes investigations et il a facilité mes rencontres avec les professionnels.

- Monsieur Despois, mon tuteur, maître de conférence à L'IGR. Il a orienté mes lectures et m'a guidé dans la réalisation de ce mémoire.

- Anne-Claude Danion, ma belle-sœur, correctrice professionnelle, qui m'a sérieusement aidée à le mettre en forme et qui n'a pas hésité à émettre des critiques constructives en rapport avec mes exigences.

- Philippe Schwarzbard, mon frère, responsable régional chez Air Liquide. Il m'a soutenue, pour avoir lui-même connu un parcours similaire l'année précédente.

- Catherine, responsable de la bibliothèque de l'IGR, pour sa gentillesse, sa patience et son professionnalisme.

- Mes collègues du DESS GRH pour notre soutien mutuel dans les moments difficiles.

- Et bien sûr mon mari et mes enfants, pour tout le temps que je n'ai pas passé avec eux et pour ma mauvaise humeur dans les jours les plus durs.

J'en oublie certainement, qu'ils veuillent bien m'en excuser.

