

QUEL MANAGEMENT POUR CONCILIER PERFORMANCES ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?

KARSENTY LAURENT (2015) (SOUS LA DIRECTION DE)
ÉDITIONS OCTARÈS, 200 P.

Michel Parlier

michel.parlier2@gmail.com

Les champs de l'économique et du social ne sont pas spontanément compatibles et leur articulation procède toujours d'une intention délibérée requérant habileté et détermination. Il est généralement reconnu que c'est « l'économique » qui prend le pas sur le « social » au nom de l'efficacité productive et d'une pensée dominante selon laquelle la seule raison d'être d'une entreprise serait d'accroître le profit de ses actionnaires¹. Pourtant, les tentatives de proposer des alternatives à cette vision et d'expérimenter des manières de dépasser la contradiction entre les deux catégories ne manquent pas. Convenons que la mise en pratique de l'intention n'est pas si simple tant elle dépend de multiples facteurs : représentations, compétences, valeurs, expériences, intérêts, convictions, idéologie des acteurs en présence ; rapports de force à l'œuvre entre ces acteurs ; conditions technologiques ; contextes professionnels, géographiques ou politiques... Le traitement d'un problème aussi complexe ne suppose-t-il pas alors d'utiliser des termes plus précis que « l'économique » et « le social » ?

La complexité des questions posées n'a pas rebuté l'équipe de chercheurs et de praticiens coordonnée par Laurent Karsenty qui s'est attachée à proposer des alternatives à ce *mainstream* managérial. Le titre de leur ouvrage (*Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?*) reformule la question de manière à la rendre plus simple à traiter : l'usage du terme de *management* marque une action intentionnelle, une combinaison plus ou moins cohérente de politiques et de pratiques à hauteur d'hommes ; la notion de *performances* peut recouvrir des réalités diverses mais elle fait partie de la culture commune des acteurs de l'entreprise qui savent localement lui donner des formes qui leur conviennent ; l'expression *bien-être au travail* désigne une aspiration légitime des salariés et dont différentes expériences récentes témoignent de l'intérêt heuristique. En fait, ce dont il est question ici est de savoir en quoi cette aspiration constitue simultanément une ressource pour la performance de l'entreprise. Ce faisant, les auteurs ouvrent sur bien d'autres questions : comment améliorer la compétitivité d'une entreprise ? Comment réduire les coûts autrement que par l'intensification des rythmes de travail et la densification des charges de travail ? Comment alors éviter que la réduction des coûts financiers ne se traduise par une augmentation des coûts humains ? Mais aussi, plus largement : qu'est-ce qu'une entreprise ? N'est-ce qu'une simple société de capitaux ou bien autre chose ? Quoi d'autre alors ? Et enfin : à qui appartient-elle ?

Deux idées majeures traversent la plupart des textes réunis ici et en constituent l'originalité :

- la contradiction entre *performance* et *bien-être au travail* peut être dépassée pour autant que celui-ci constitue une ressource pour celle-là ;
- le management du travail, c'est-à-dire *a minima* la prise en compte du travail réel, l'attention quotidienne accordée à la régulation des tensions inhérentes à l'activité, le repositionnement de l'encadrement dans ses missions de soutien et d'animation d'équipe, est la forme concrète de ce dépassement.

À ce titre, leur ouvrage constitue un complément utile au livre de Patrick Conjard pour qui manager le travail « c'est prendre en charge la complexité des situations et favoriser un ordre social négocié qui tient ensemble les enjeux de performance de l'entreprise et le développement de la santé au travail »².

La notion de *bien-être au travail* (BET) constitue le fil rouge de l'ouvrage. Nous nous efforcerons donc de le suivre afin de rendre compte des diverses pistes de réflexions et des expérimentations rapportées par les auteurs, nous prendrons pour ce faire la liberté de bousculer l'ordre des chapitres. Nous commencerons par donner corps à la notion de *bien-être au travail* en examinant les *conditions* de son émergence. Nous indiquerons ensuite les *ressources* qui lui confèrent sa vigueur, ressources qui, dans le cadre d'une économie servicielle, sont essentiellement immatérielles. Nous examinerons également la notion d'*espace de discussion* en tant que point de cristallisation du management du travail. Nous retracerons des *expériences* concrètes conduites dans une perspective de bien-être au travail dans différentes entreprises, petites ou grandes, certaines revendiquant le qualificatif d'agiles. Nous rendrons compte, de plus, des termes du *débat* ayant réuni des acteurs, occupant des positions diverses, à propos de la mise en œuvre de ce modèle de management. Nous mettrons enfin en discussion les apports ici enregistrés.

Quelles sont les *conditions* favorables au bien-être au travail ? Elles supposent, selon Virginie Althaus, Vincent Grosjean et Eric Brangier, d'*agir sur l'organisation* par une démarche, qualifiée de « douce », qui vise à « rendre intelligibles les phénomènes humains et sociaux afin d'améliorer les situations problématiques du point de vue des personnes impliquées » et qui sollicite des méthodes qualitatives dans une posture d'intervention « non normative » (p. 20). Cette démarche, impliquant localement les acteurs dans l'élaboration des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent dans leurs situations, est privilégiée par rapport à une logique dite « dure » qui « a recours à la quantification et qui s'appuie sur une posture experte de l'intervenant » (*idem*) et dont on comprend que le principal inconvénient est de confiner les acteurs de terrain à la passivité. Une des spécificités de l'intervention dite « douce » est de permettre aux équipes de travail de réfléchir collectivement sur « les conditions d'exercice de leur travail », comprises dans le sens le plus large : « À savoir la façon dont le travail est défini, réparti, contrôlé, organisé... » et ce, sans craindre de dévoiler « des écarts éventuellement conséquents entre les prescriptions sur le travail et sa réalité au quotidien » (p. 33). En synthèse, les auteurs nous font partager leur profonde conviction : « Une organisation qui a développé une attitude réflexive vis-à-vis de ses propres pratiques apparaît plus favorable au bien-être-au travail qu'une structure demeurant en permanence dans une appréhension sans recul des réalités ». Il s'agit bien là d'une démarche exigeante pour la ligne managériale, qui ne doit pas craindre que les échanges entre les salariés rendus possibles ne se transforment en autant de « mise en péril des structures hiérarchiques » (p. 38), mais qui doit profiter de l'intelligence collective ainsi créée pour atteindre les objectifs assignés.

Le texte d'Irène Gaillard, portant sur les conditions du bien-être dans les TME, fait largement écho à ces propos. Le bien-être au travail résulte, selon elle, « d'une expérience personnelle et intime entre sa propre subjectivité et ce que le travail fait au salarié » (p. 43). Les TPE sont des lieux propices à son développement : elles sont à taille humaine, les enjeux de performance y sont plus aisément perceptibles ; les salariés se trouvent, de ce fait, dans une meilleure situation pour conférer un sens à leur travail ; le chef d'entreprise y occupe un rôle prépondérant : il dispose du pouvoir et de la légitimité pour définir les orientations stratégiques de l'entreprise et proposer un cadre de travail à ses collaborateurs ; il possède une vision d'ensemble sur les paramètres déterminants des situations de travail ; il délimite les zones de négociation et de discussion. À partir de deux cas d'entreprise, l'auteure montre en quoi « le bien-être au travail est lié à des situations où les salariés trouvent des ressources pour traiter et dépasser les difficultés, les tensions et les conflits qui surviennent » (p. 44). L'élaboration collective de règles de fonctionnement partagées réduit les risques du travail et permet ainsi de préserver la santé des travailleurs. Tirant les enseignements de ses enquêtes de terrain, Irène Gaillard explique que le bien-être au travail repose sur deux fondements : l'*intelligence au travail*, c'est-à-dire « le pouvoir de comprendre, de s'adapter, de s'économiser pour agir en fonction (...) des objectifs et des moyens et des règles établies » (p. 54), et le *travail d'organisation*, à savoir « le fruit de la capitalisation des décisions d'organisation qui ne sont pas l'apanage d'un dirigeant omniscient, mais bien plus la prise en compte collective des fonctionnements passés » (p. 57). Ce qui suppose, entre le dirigeant et les salariés, des interactions fréquentes, une complémentarité de rôles « liée à la connaissance que le chef d'entreprise a du travail réel des salariés et, inversement, à la connaissance que les salariés ont du travail et les choix du chef d'entreprise » (p. 54). Le bien-être au travail se présente ainsi comme « un processus qui se construit par les choix d'organisation qui conviennent aux salariés concernés et qui s'éprouve dans les difficultés au cours de l'activité » (p. 60). L'auteure, convaincue de l'intérêt que revêt, dans les TPE, la proximité entre le dirigeant et ses collaborateurs, invite les grandes entreprises à rechercher « un équivalent à la proximité du travail » mais aussi à favoriser « les ajustements de toute forme, du geste professionnel au projet stratégique ». Les conditions du bien-être au travail se précisent : réflexions sur les pratiques, confrontation à des épreuves dont on tire collectivement des enseignements, proximité entre les acteurs, rôles clairement définis, compréhension des contraintes des uns et des autres...

Mais le bien-être au travail suppose aussi de disposer de *ressources* afin de faire face aux difficultés inhérentes à l'exercice de l'activité. François Hubault aborde cette question d'une manière globale. Pour lui, « les enjeux du travail ne sont pas séparables des enjeux économiques » et, partant du principe que ce qui fait sens pour une organisation est ce qui fait sens pour sa performance, il indique que la mise en compatibilité entre performance et bien-être dépend « des raisons qui peuvent faire du bien-être une ressource pour la performance économique » (p. 145). F. Hubault voit, dans « le basculement d'une économie industrielle vers une économie de service », une « profonde mutation » (p. 146). La *servicialisation*, qui se distingue de la tertiarisation, désigne « l'activité de rendre service » (p. 147) ; elle revêt plusieurs caractéristiques : « le service ne se stocke pas », « il est toujours co-produit », « il n'est pas tangible », ce qui rend obsolètes les modes d'évaluation traditionnels et entraîne des changements tout aussi profonds dans l'activité même de management et dans tous les registres de la performance. En effet, « la situation managériale est rendue encore plus inconfortable du fait que les ressources à mobiliser pour développer la valeur économique du service sont elles-mêmes des *ressources immatérielles*. La santé, la compétence, la confiance, la réputation, la coopération..., ne sont pas évaluables à froid ; elles ne se constatent pas et ne se découvrent que dans / par des situations qui *révèlent* leur existence » (p. 149). Les principes et les pratiques de management doivent ainsi être reconsidérés. La prise en compte du réel devient décisive et l'efficacité dépend alors « des

qualités du *dispositif managérial* par lequel (le manager) se relie à l'activité – de ses collaborateurs, partenaires ou destinataires –, pour la soutenir » (p. 157). Mettre l'activité réelle des travailleurs au cœur des préoccupations managériales, considérer le travail non comme un coût mais comme une ressource marque, selon l'auteur, une rupture d'ampleur dans la pensée et les pratiques managériales dominantes.

Selon F. Hubault, certaines des ressources immatérielles constitutives du bien-être au travail font l'objet d'autres contributions. Ainsi le développement de la *confiance* repose, selon Laurent Karsenty, non sur « le management centralisé d'un seul, mais sur l'action d'un collectif dont les membres se rendent mutuellement dépendants pour prévoir, organiser, diriger, coordonner et contrôler la production » (p. 96), manière de revisiter, sans toutefois la remettre en question, la définition du management proposée en 1916 par Henri Fayol. Cinq principes sont de nature à faire de la confiance un facteur de performance et de bien-être au travail : la *proximité*, propice à l'écoute, au dialogue ; la *responsabilisation*, favorisée par l'attitude du manager ; l'*autonomisation*, qui se construit pas à pas ; le *suivi* des résultats, support et pour le manager et pour les collaborateurs ; l'*analyse collective* des performances, de nature à consolider les apprentissages au cours de l'action. Chaque principe est décliné en différents *items* qui en précisent la teneur. Ainsi, par exemple, la proximité est-elle faite de vision partagée, de valeurs et de connaissances communes, de disponibilité, de capacité d'écoute et de compréhension, de réactivité. Voilà un édifice bien construit, solidement charpenté mais dont on peut toutefois craindre que l'extrême sophistication fasse obstacle à sa mise en pratique. Que la confiance soit une ressource précieuse pour le bien-être au travail n'est toutefois pas contestable. Chacun doit pouvoir, au sein de son équipe de travail et de son entreprise, *compter sur* les autres, sur des comportements fiables et des décisions équitables, sans appréhensions, sans risques de manipulation, de mauvaise foi, de promesses non tenues.

Les *compétences* forment un autre ensemble de ressources immatérielles soutenant performance et bien-être au travail. Dans un propos souvent radical, Gabriel Colletis prend appui sur les travaux menés dans le cadre du Collège des Bernardins et qui ont fait l'objet de différentes publications³. Citant abondamment un texte de synthèse publié par Olivier Favereau et Baudouin Roger⁴, l'auteur déplore les « conséquences dévastatrices » de la sphère financière sur le gouvernement de l'entreprise : désintérêt du contenu du travail, déstabilisation de la fonction de dirigeant, désinvestissement productif, dévoiement de l'esprit d'entreprise. Il propose trois orientations pour rompre avec cette logique, les deux premières sortant du champ strict du management des équipes de travail : sortir progressivement du capitalisme financiarisé ; considérer l'entreprise comme une institution, comme un « système de pouvoir » alternatif au marché qui permet la coordination de diverses ressources pour produire des biens ou des services répondant à un besoin ; reconnaître les compétences des salariés et ainsi s'engager « dans une autre conception de la compétitivité centrée sur l'innovation, la qualité des biens et des services qu'elles offrent en réponse aux besoins et nouveaux usages sociaux » (p. 171). La vision de l'entreprise comprise comme propriété de ses actionnaires est ici remise en cause. G. Colletis réitère ses emprunts aux thèses d'O. Favereau et de B. Roger en faisant valoir que « l'entreprise n'est pas une entité juridique » et que « la société doit être gérée dans l'intérêt social, qui n'est pas réductible à l'intérêt des actionnaires ». Vaste débat, dont on voit bien les enjeux et les implications, mais qui dépasse la capacité d'action des acteurs de terrain.

Comment faire advenir, au sein d'équipes de travail, réflexion collective, élaboration commune de réponses aux situations problématiques, construction collective d'une culture partagée ? La mise en place d'*espaces de discussion* apparaît comme une piste prometteuse à la satisfaction de ces attentes. Damien Richard, Widad Cherkaoui et Jean-Luc Christin s'adosent aux travaux de Matthieu

Detchessahar pour définir, rendre compte de l'utilité, du fonctionnement et des potentialités de ces lieux d'échange qui visent à améliorer les conditions de réalisation du travail. Pour M. Detchessahar, l'espace de discussion est un « lieu de confrontation des subjectivités et de déploiement d'un pouvoir d'agir sur le travail » et « un espace de construction par le dialogue de solutions ou de construits d'action collective entre acteurs interdépendants »⁵. L'Anact a précisé l'intérêt pour les salariés d'échanger sur leurs activités lorsqu'ils « se sentent pris entre des règles inapplicables et de situations de travail contraignantes, et qu'il sont obligés de prendre des risques »⁶. D. Richard et ses collègues font également référence à la distinction établie par Patrick Conjard⁷, entre « conversation opérationnelle », débat au quotidien sur les difficultés à résoudre par les équipes de travail, et « conversation stratégique », traduction concrète dans des tâches à accomplir des objectifs stratégiques. Un processus-type de mise en place d'un espace de discussion est alors présenté, depuis le stade où les règles du jeu sont posées jusqu'à la production collective d'un « référentiel managérial », « bibliothèque partagée d'outils et de concepts enracinés dans une pratique commune » (p. 78). En conclusion, les auteurs font état de trois raisons majeures d'expérimenter les espaces de discussion : la *résolution de problèmes*, construction collective de solutions opérationnelles pour autant que soient accordées aux équipes de terrain des marges de manœuvre ; le *développement identitaire*, apprentissage social et construction de sens ; le *soutien*, rupture avec le sentiment d'isolement et création d'une culture commune (p. 84-85). Ainsi définis, ces lieux d'échange sur le travail participent-ils pleinement à rendre complémentaires bien-être et performance.

Les interventions et les enquêtes de terrain conduites dans des entreprises de tailles et de secteurs différents dont il est rendu compte dans cet ouvrage composent une riche bibliothèque de cas. De cet ensemble, nous retiendrons quelques *expériences*. Celle, par exemple, d'une TPE de pose de réseaux d'eau, relatée par Irène Gaillard qui explique qu'un travail « dur », c'est-à-dire conjuguant risques d'accident, engagement physique, expositions aux intempéries (p. 46), peut être source de satisfaction pour les salariés pour autant que les contraintes soient reconnues et prises en compte par le management et qu'existe une « qualité du fonctionnement collectif où chacun connaît sa place » (p. 49), qualité de nature à « assurer une production à forte valeur ajoutée liées aux compétences de l'équipe » (*Idem*). Autre expérience significative, celle des Forges de Laguiole rapportée par son dirigeant, Thierry Moysset, qui retrace avec précision les étapes par lesquelles une entreprise en redressement judiciaire a pu se rétablir, redevenir profitable et en capacité d'investir. De quelles façons ? En valorisant les savoir-faire de métier, en mettant en confiance les salariés. Les orientations stratégiques ont été redéfinies à partir des savoir-faire disponibles, les équipes ont été responsabilisées sur des champs bien délimités d'activité, les tâches sans valeur ajoutée, notamment les activités de *reporting*, ont été éliminées. Pour T. Moysset, la première règle du chef d'entreprise est de « considérer les salariés comme une ressource et non comme une contrainte » (p. 68). Enfin, Audrey Charbonnier-Voirin montre (p. 127-143) en quoi l'entreprise qualifiée d'agile est particulièrement bien préparée, par ses capacités de réactivité, de proactivité, d'apprentissage, à rendre compatibles performance et bien-être au travail. L'entreprise agile valorise l'action et lui procure du sens pour autant qu'elle soit composée d'entités « à taille humaine », que les équipes soient impliquées dans les décisions opérationnelles et dans des décisions stratégiques. L'auteure insiste sur le rôle-clé du manager de proximité dans ses activités de communication, d'encouragement à l'autonomie, de soutien aux membres de son équipe. Ainsi définie, l'entreprise agile constitue « un formidable levier pour une performance économique et sociale durable » (p. 141).

Le chapitre conclusif rend compte d'un *débat* auquel ont participé, en région Midi-Pyrénées, deux responsables de ressources humaines dont l'une est aussi la représentante du Medef, un membre de la CFDT, un consultant et une chercheuse. Les prises de parole des différents participants apportent peu

d'éléments nouveaux par rapport aux travaux présentés précédemment mais elles permettent de comprendre comment ceux-ci sont appropriés par des acteurs de terrain. Elles montrent également que, même dans le cadre d'échanges cordiaux, même lorsque des points d'accord sont trouvés, des divergences majeures persistent. Ainsi, le constat que « le fait même d'avoir un travail est déjà une source de bien-être » avancé par Christine Courade, présidente de la commission sociale du Medef 31, est-il repris mais nuancé par Grégory Martin, secrétaire général de la CFDT de la région, pour qui « le travailler coûte que coûte se développe dans le salariat, et les conditions dans lesquelles s'exercent les activités professionnelles sont des considérations que les salariés mettent au second plan » (p. 179). Pour ce responsable syndical, l'invention « d'un nouveau modèle productif », en réponse à la question « comment retrouver une économie de la qualité, durable ? » est à l'ordre du jour. Ce modèle combinerait une qualité de production grâce à des investissements et à une Recherche et Développement conséquente, grâce aussi aux compétences et à la prise de parole des salariés sur leur travail, grâce enfin à un dialogue à la fois économique et social. Il suppose aussi, en cohérence avec les propos de G. Colletis, que « l'entreprise n'appartien(ne) pas au seul chef d'entreprise, aux actionnaires, mais qu'elle (soit) un bien commun entre tous les acteurs » (p. 181), proposition qui ne reçoit aucun écho parmi les autres participants au débat. On touche ici à un sujet fort clivant : comment une entreprise se définit-elle ? et que lui apporte le travail de ses salariés ? Celui-ci est-il un coût ou bien un apport de compétences ? Le dernier mot du débat revient à Anne Dutech, professeure à Toulouse Business School, qui ouvre des perspectives en rappelant les attentes des jeunes qui arrivent sur le marché du travail : « Toutes les études nous disent qu'ils attendent de la ligne hiérarchique qu'elle leur apporte support et facilitation. Ils sont flexibles et capables de s'adapter, mais veulent savoir pourquoi » (p. 199). Bref : ils souhaitent pouvoir s'exprimer, que leur travail ait du sens et qu'on leur fasse confiance !

Les auteurs réunis ici nous invitent à une profonde remise en cause des modes de management dominants. La qualité des raisonnements suivis, la richesse des expériences présentées rend convainquants leurs propos. Mais alors pourquoi, alors même que leur efficacité est reconnue, le modèle et les expériences ici présentées restent-ils aussi confidentiels ? Certes, la mise en pratique de tels principes managériaux, qui réclame audace, assurance et pugnacité, ne va pas sans difficultés. Certes, certaines constructions intellectuelles sophistiquées peuvent décourager plus d'un responsable. Mais, à lire attentivement la plupart des textes ici rassemblés, là n'est pas l'essentiel. La raison serait plutôt à rechercher dans les fondements de la culture managériale dominante dans laquelle le travail est devenu « invisible », a tout simplement « disparu », pour reprendre l'argumentaire développé par Pierre-Yves Gomez⁸, ou bien est, dans le meilleur des cas, considéré comme la simple exécution mécanique de ce qui est prescrit. Nous en sommes désormais convaincus : la non-prise en compte du travail par le management est gravement dommageable à l'efficacité des organisations.

Comment alors sortir de cette marginalité ? Les travaux ici recensés ne nous proposent pas de recette magique et nous comprenons qu'il faudra courage et persévérance pour :

- rendre encore plus robuste une doctrine managériale qui redonne au travail de qualité une position centrale, qui laisse aux acteurs de terrain les marges de manœuvre qui leur sont nécessaires pour transformer le bien-être au travail en ressource de la performance économique ;
- développer les expériences locales dans lesquelles le travail n'est pas considéré comme un coût mais comme un moyen d'améliorer le service rendu au client ou à l'utilisateur et tirer les enseignements de ces expériences ;
- multiplier les prises de parole, les débats contradictoires, les mises en discussion publiques du bien-fondé de cette doctrine et de ces expériences de manière à les enrichir et à les rendre plus attractifs.

Bref : un programme de travail ambitieux mais capital⁹.

- ¹ Nous faisons bien sûr ici référence aux travaux de Milton Friedman et notamment à son article fameux : « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », paru dans le New-York Times Magazine en septembre 1970.
- ² Conjard P. (2014), *Le management du travail. Une alternative pour améliorer bien être et efficacité au travail*, Éditions de l'Anact, p. 178.
- ³ Notamment : Segrestin B. et Hatchuel A. (2012), *Refonder l'entreprise*, Éditions du Seuil, coll. La République des idées, 123 p. Et aussi, Segrestin B., Roger B. et Vernac S. (Dir.) (2014), *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Colloque de Cerisy, Éditions Sciences Humaines, 344 p.
- ⁴ Favereau O. et Roger B. (2015), « Pour libérer la croissance, transformons l'entreprise », in *Le Monde*, 28 février.
- ⁵ Detchessahar M. (2013), « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », in *Négociations*, p. 57-80.
- ⁶ Anact (s.d.), *Les espaces de discussion*, coll. 10 questions sur..., 20 p.
- ⁷ Conjard P. (2014), op. cit.
- ⁸ Gomez P.-Y. (2013), *Le travail invisible, Enquête sur une disparition*, François Bourin Éditeur, 260 p.
- ⁹ C'est à ce programme que s'attaque le prometteur projet de l'Anact *Faire école*.