LE PLAISIR DE TRAVAILLER

MAURICE THÉVENET

Je veux tout !

Le travail

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Le travail

Je veux tout !

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Les chroniques publiées dans cet ouvrage sont parues sur le site rhinfo.com

Le code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2009
ISBN : 978-2-212-54232-5

Maurice Thévenet

Le travail
Je veux tout !

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Sommaire

Introduction 7

Autodiagnostic 27

La revalorisation du travail 33

« Je veux tout ! » 39

Le pire et le meilleur 45

Internet et réseaux : du nouveau pour la gestion des personnes ? 53

La retraite au-delà des seniors 59

Les nouveaux jeunes sont-ils arrivés ? 65

Vers le communautarisme générationnel ? 73

© Groupe Eyrolles

Le management à l'épreuve de la susceptibilité 81

Les travailleurs de l'extrême 89

L'harmonie entre travail et hors-travail 95

Quizz 103

Postface : Les 11 tributs au travail 107

Résultats du quizz 125

© Groupe Eyrolles

Introduction

Le travail n'est plus ce qu'il était. Sans doute avez-vous souvent entendu ce constat. Voire l'avez-vous formulé vous-même en visitant une usine, en écoutant de jeunes salariés ou en lisant les productions de sociologues du travail. Nouvelles formes de contrat ou d'organisation, nouvelles activités ou nouveaux outils viennent supporter cette hypothèse selon laquelle le travail aurait bien changé.

Des travaux un peu plus sérieux tentent de mettre en forme ces changements[1]. Ils en dégagent sept principaux. Le premier serait l'envahissement de la technologie, qui bouleverse aussi bien les emplois de production que ceux de service. Cela signifie que la relation directe de la personne avec la matière est finalement de plus en plus rare et qu'il n'est pratiquement plus, hormis pour quelques emplois artisanaux, d'emplois que la technologie n'est venue ou ne pourrait venir modifier en profondeur.

Deuxièmement, la notion même d'emploi est remise en cause. On pouvait facilement décrire, classer et ranger un emploi. C'est maintenant moins le cas, les anciennes filières professionnelles ont éclaté, les catégories d'emplois sont moins étanches et, concrètement, chacun se rend compte qu'il est de plus en plus difficile d'expliquer à un enfant le contenu de son métier.

1 Ilgen D. R., Pulakos E. D., *The Changing Nature of Performance : Implications for Staffing, Motivation and Development,* Jossey-Bass, 1999.

© Groupe Eyrolles

La troisième caractéristique est l'éclatement des formes de lien juridique entre la personne et l'entreprise. Dans toutes les économies développées, on a vu se multiplier les formes de contrats pour différentes raisons tenant autant au besoin qu'a l'entreprise de plus de flexibilité que du souci des personnes d'avoir des contrats plus adaptés à leur situation personnelle (temps partiel par exemple).

La quatrième caractéristique est un bouleversement d'une des spécificités de base de nos organisations traditionnelles, à savoir la désignation et le mode d'exercice du leadership. Dans des organisations plus informelles et plus souples où le matriciel et la transversalité, l'image hiérarchique traditionnelle du chef sont bouleversés, non qu'ils aient disparu mais ils n'en constituent plus la forme unique. Animation, coordination ou mise en réseau deviennent aussi importantes que contrôle et discipline. Mission de management ne rime plus forcément non plus avec grade, position hiérarchique ou classification.

La cinquième caractéristique est le développement du travail en équipes, même si celles-ci sont plus fluctuantes, temporaires et ajustées à des missions précises. La nécessaire individualisation du rapport juridique entre le salarié et l'entreprise est maintenant complétée par des pratiques de gestion des ressources humaines qui repèrent et évaluent la performance collective.

On souligne aussi le sixième changement du travail qui introduirait un nouvel acteur dans de nombreuses situations professionnelles, le service en particulier. Il s'agit du consommateur qui devient exigeant et participe au contrôle effectif du travail : c'est le cas évident de la distribution ou de la restauration rapide.

Le septième changement a trait à l'apprentissage permanent. Pour de plus en plus d'emplois, il est inenvisageable d'imaginer que

© Groupe Eyrolles

les connaissances acquises en début de carrière suffisent à maintenir le niveau des compétences nécessaires pour toute une carrière.

On pourrait ajouter d'autres évolutions. Premièrement, on mesure aujourd'hui la transformation produite par la généralisation d'Internet. Les processus administratifs en sont totalement bouleversés, tout comme la manière de travailler, de chercher de l'information, de se connecter au reste du monde. La deuxième évolution concerne la généralisation de systèmes d'informations de plus en plus sophistiqués, qui relient les opérateurs et standardisent les modes opératoires.

De manière plus globale, il semble y avoir un consensus de l'opinion publique pour reconnaître que les conditions de travail se sont détériorées, que les risques psychosociaux se sont développés. Le meilleur témoin en est le stress : il serait devenu une composante essentielle de l'expérience de travail de chacun. Les ouvrages sur le harcèlement et la souffrance sont de véritables best-sellers et, en ce sens, témoignent de l'image du travail dans notre société, de la difficulté à le vivre au quotidien ou tout simplement d'une manière commune de le percevoir.

L'histoire nous a enseigné la plus grande prudence vis-à-vis de ces phénomènes sociaux où toute une population se met à percevoir les choses de la même manière en se convainquant mutuellement de la réalité sans jamais la vérifier. Toutes les évolutions décrites sont pertinentes car elles correspondent effectivement à des observations que nous pouvons faire dans la réalité. Mais elles ne sont ni générales ni présentes dans toutes les situations de travail. Il est impossible de parler d'une évolution du travail, c'est une simplification qui induit en erreur. Les situations de travail évoluent, mais dans des directions très différentes selon les endroits. Il y a un

© Groupe Eyrolles

moment où les agrégations, les « moyennisations » et la recherche effrénée de tendances peuvent être trompeuses.

Dans une étude récente[2], deux professeurs américains auscultent le monde du travail américain. Ils relèvent toutes les évolutions du travail que nous avons mentionnées plus haut mais repèrent également un phénomène intéressant. Il se trouve qu'ils avaient effectué la même étude trente ans auparavant, ce qui donne une base sérieuse de comparaison et de repérage de tendances. Ainsi, les modèles managériaux utilisés par les entreprises, c'est-à-dire, pour le formuler simplement, la conception des droits et devoirs réciproques de l'entreprise et de l'employé, ont évolué d'une certaine homogénéité vers un réel éclatement.

Les modèles étaient auparavant fondés sur une conception assez « relations humaines », même si c'était évidemment très variable selon les secteurs, les tailles et les types d'entreprises ; ils semblent maintenant évoluer dans trois directions bien différentes[3]. Il existerait les entreprises *low-cost* dans lesquelles le coût, au sens le plus global, de l'humain doit être minimum : rémunérations et avantages faibles, gestion du personnel à court terme et faible dépendance de la réussite de l'activité par rapport à l'engagement des personnes. Le deuxième modèle serait celui de la grande entreprise globale. Elle avait traditionnellement un contrat avec ses salariés à plein-temps fondé sur une forte loyauté collective avec des avantages sociaux confortables négociés au fil du temps. Du fait de la concurrence et des besoins de flexibilité d'une part, de la globalisation d'autre part, ces entreprises ont eu à intégrer de nombreux

2 O'Toole J., Lawler III E. E., *The New American Workplace,* Palgrave Macmillan, 2006.
3 Thévenet M., *Les Talents. Des étoiles brillantes aux étoiles filantes…*, Éditions d'Organisation, 2008.

© Groupe Eyrolles

personnels contingents moins liés à l'entreprise. Une approche plus individualisée de la relation entre la personne et l'entreprise se développe, qui est assez bien illustrée par l'émergence dans ces entreprises de la notion de talent. Enfin, le troisième modèle est celui des entreprises à forte implication. Non seulement elles procurent de bonnes conditions de vie au travail mais, surtout, leur efficacité est fortement dépendante du niveau d'implication des personnes dans leur travail.

Nous nous apercevons dans cette étude que le travail est différent dans sa nature mais aussi dans les systèmes de représentation qui peuvent y être associés. Ces modèles constituent des tendances d'évolutions : on ne peut pas toujours ranger des entreprises dans chacun d'eux mais on les trouve parfois réunis au sein de chacune d'elles.

La seule chose que nous puissions vraiment dire, c'est donc que le travail a éclaté dans ses formes et ses modalités plutôt qu'il ne s'est détérioré (ou amélioré) selon une tendance séculaire que chaque génération a toujours eu l'orgueil et la naïveté de vouloir repérer. Aborder le travail demande donc de l'humilité et une certaine prudence à l'égard de tous les simplismes, qui ne conduiraient à considérer qu'une partie de la réalité pour en faire le tout. Il est certain que les propos médiatiques sur le travail, voire celui de certains « observateurs » qui le réduisent à la souffrance ou au harcèlement, posent de vrais problèmes épistémologiques. Le travail est divers, riche dans certaines situations, pauvre dans d'autres ; les conditions physiques se sont détériorées dans certains endroits, améliorées dans d'autres ; le rythme est plus dense parfois, beaucoup moins intense dans d'autres ; la sécurité s'est beaucoup améliorée dans beaucoup de secteurs, même si certains risques nouveaux sont

© Groupe Eyrolles

apparus – non qu'ils n'existassent pas auparavant, mais la société était moins prête à les distinguer et à les évaluer.

Mais il est un deuxième constat concernant le travail sur lequel nous nous attarderons plus longuement, c'est justement la stabilité, les constantes qui contribuent à le décrire.

Quelques constantes dans le travail

Il y a au moins deux domaines dans lesquels le travail ne change pas, c'est dans ce qu'en attendent tant les entreprises que les personnes. Or on sait que l'expérience de travail ne réside pas seulement dans son contenu et ses conditions, mais aussi dans la manière dont on se la représente, dans l'expérience que chacun se crée, dans les attentes qu'elle génère. C'est justement au niveau des attentes que l'on peut constater le plus de stabilité.

Les attentes des organisations

La performance

Les organisations attendent du résultat et de la performance, du travail bien fait au moindre coût. C'est vrai aussi bien pour une entreprise privée que pour une association humanitaire ou une administration. Le problème se pose de savoir comment mesurer ce coût et cette performance et c'est à leur sujet que l'on peut avoir

© Groupe Eyrolles

débat et non sur l'attente, qui est assez légitime. Une institution ne peut honorer sa raison d'être qu'en accomplissant une mission recevable par un environnement, un marché ou des usagers.

Les organisations ne sont pas les seules à attendre du résultat, les clients et usagers l'attendent également. Un malade a besoin d'une véritable attention et d'un soin, des parents attendent un niveau d'éducation de leurs enfants par les maîtres, l'acheteur d'un produit attend de la qualité dans les opérations de fabrication du produit acheté, etc. C'est donc une nécessité sociale d'avoir de la performance et du résultat dans le travail.

Cette exigence de résultat nécessite des efforts de la part des personnes. Il faut souvent se contraindre pour rendre service, pour dépasser ses émois personnels afin d'honorer la tâche à accomplir. Être attentif, rigoureux et serviable ne va pas de soi. Le travail exige une autocontrainte. On pourrait vraiment se demander pourquoi il est nécessaire de le préciser tellement c'est évident. Cela appelle néanmoins quelques remarques.

Premièrement, le travail n'est pas le seul à exiger des contraintes. Les sportifs qui s'entraînent, les artistes qui répètent, les personnes qui veulent simplement vivre de bonnes relations familiales et développer une vie personnelle saine et satisfaisante sont également obligés de se contraindre. Certes, elles n'utilisent pas ce mot et lui préfèrent celui de discipline personnelle, mais c'est assez proche. Finalement, le travail est banal, l'exigence du résultat, comme ailleurs, entraîne des efforts.

Deuxièmement, puisque le travail exige des efforts, il n'est pas honnête de feindre le contraire. Aux meilleurs moments du développement de l'« esprit de service » et de la satisfaction des clients, on voyait se diffuser l'idée selon laquelle le contact avec le client

© Groupe Eyrolles

était forcément valorisant. Les salariés, personnels en contact ou agents commerciaux, ne pourraient que trouver un enrichissement personnel à être en relation avec le client. La satisfaction du client était un besoin d'entreprise et, en plus, un plaisir naturel pour les salariés : on avait enfin réconcilié l'économique et le social. Il n'en est rien. Pour beaucoup de ces personnels en contact avec le client, la relation avec celui-ci n'est pas satisfaisante : il est souvent agressif, impoli, irrespectueux, et la relation est difficile. Il existe une telle schizophrénie entre ce que le producteur accepte comme conditions de travail et ce que le client impose au producteur que la relation au client n'est pas naturellement satisfaisante. Il suffit d'en parler aux opérateurs de centres d'appel ou autres contrôleurs de la RATP. Dans un ouvrage récent[4], un professeur de gestion des ressources humaines raconte son expérience de quatorze mois dans différents restaurants de restauration rapide : il indique que l'une de ses plus fortes angoisses, dans toute sa carrière professionnelle, aura été de se retrouver seul à la caisse à l'heure de pointe du déjeuner devant une longue file d'attente de clients affamés et énervés devant la trop lente progression de la file à leurs yeux…

Troisièmement, il faut légitimement s'interroger en permanence sur ce qui peut améliorer ou rendre plus difficile cette performance. On comprend que les institutions s'interrogent, sans toujours obtenir des réponses satisfaisantes, sur l'évolution des mentalités des accédants au marché du travail, sur la généralisation des technologies de l'information ou sur les bouleversements démographiques. Mais, en s'interrogeant de cette manière, il faut se garder des agrégations ou des tendances supposées d'évolution de notre société

4 Newman J., *My Secret Life on the McJob*, McGraw-Hill, 2006.

© Groupe Eyrolles

qui ne précipitent pas forcément (au sens chimique du terme) sur la réalité de cette entreprise particulière.

Quatrièmement, on pourrait s'interroger sur l'attitude particulière de notre société vis-à-vis de l'effort. Il serait simpliste de faire une sociologie trop rapide conduisant à voir un renversement d'une culture de l'effort dans l'ancien temps (où faut-il d'ailleurs le faire remonter ?) à une civilisation du loisir, qui aurait externalisé et délocalisé l'effort. Certes, la mode est au « sans peine », comme l'avait anticipé une collection d'ouvrages d'apprentissage des langues… Cela commence dès le plus jeune âge, où les sports, la musique et les mathématiques doivent s'apprendre sans peine. Mais on remarque des lieux où l'effort est admiré, valorisé, sacralisé. C'est par exemple le domaine du sport médiatique, celui de la « Star Academy » où les efforts demandés et les rapports humains ne seraient sans doute jamais acceptés dans un contexte professionnel ; c'est aussi celui de l'exploit beau et inutile de la traversée du Pacifique sud à la nage, la tête en bas avec sacs de plomb au cou… Si nous parlons d'effort sacralisé, c'est sans doute parce que le terme signifie « séparation », indiquant par là que ces situations ne sont pas vraiment inscrites dans la réalité…

La stabilité

Les organisations ne veulent pas seulement de la performance, mais aussi de la stabilité, de la sécurité, de la prévisibilité et de la maîtrise. On a souvent fait de Taylor et du taylorisme une sorte d'épouvantail, alors que l'on a insuffisamment noté le bon sens et le réalisme anthropologique de son approche des organisations. Toute personne ou institution organisant un travail cherche de la prévisibilité et de la maîtrise sur ce qui se passe.

© Groupe Eyrolles

Cela se traduit de plusieurs manières. Premièrement, on cherche à ce que le résultat soit le moins dépendant possible des opérateurs, de façon à maîtriser l'incertitude que représente toujours l'initiative de l'individu. Pour cette raison, on équipe les motrices d'un système qui permet d'arrêter le train en cas de malaise du conducteur ou de signal non respecté. De la même manière aujourd'hui, grâce aux systèmes intégrés d'informations de gestion, on cherche à connecter différents domaines de l'administration d'une entreprise pour éviter les transferts, copies et reproductions d'informations, potentiellement générateurs non seulement de coûts mais surtout d'erreurs.

Deuxièmement, on cherche à standardiser, c'est-à-dire à trouver les modes de réponse aux situations les plus ajustées et les moins variables, parce que la variabilité coûte : c'est toujours moins coûteux de faire toujours la même chose…

Cette stabilité peut aussi être envisagée d'une autre manière. Ce dont rêvent les organisations – elles sont bien humaines en ce sens –, c'est d'avoir à s'occuper le moins possible du travail et des personnes. Le rêve, c'est de se concentrer sur les choses sérieuses, c'est-à-dire le fond de l'activité, en espérant que les procédés fonctionnent et que l'intendance suit. Le rêve prend différentes formes. On se prend à pontifier en estimant que, si finalement chacun faisait ce qu'il a à faire, chacun s'y retrouverait. On s'évertue à définir des organisations idéales prenant en compte toutes les situations avec un mode de réponse approprié, dans l'espoir d'avoir enfin résolu la question de l'« agir ensemble ». En matière de management quotidien, cette recherche de stabilité prend aussi la forme d'arrangements temporaires au sein des équipes pour trouver un *modus vivendi* stabilisé, acté, « procédurisé », afin que les relations interper-

© Groupe Eyrolles

sonnelles soient, une fois pour toutes, établies selon des formes, des modalités et des principes d'autant plus pérennes qu'ils sont fondés sur de bonnes intentions.

Ainsi, dans la généralisation des process au sein des organisations actuelles et dans l'espoir sans cesse renouvelé pour des systèmes plus ou moins automatisés de travail, il faut voir cette même quête de maîtrise et de stabilité qui animait déjà Taylor ou Ford. Il est trop rapide de renvoyer ces approches dans un passé obscur, elles sont anthropologiquement fondées et on sait qu'en ce domaine, les évolutions sont très lentes…

Les attentes des personnes

Certes, chaque époque a cru vivre un temps extraordinaire, radicalement décalé dans l'histoire par rapport aux temps précédents. Cependant, les anthropologues nous ont aussi habitués à trouver dans la nature humaine des constantes, par exemple au niveau des besoins de base qu'il s'agit de satisfaire. Une approche par ces constantes ne manque donc pas d'intérêt à l'heure où d'aucuns veulent voir dans le travail des conditions totalement nouvelles.

Les symptômes de l'implication

Dans nos études, nous constatons que les symptômes de l'implication dans le travail sont assez universels. Certes, l'implication dans le travail ne l'est pas, il suffit de regarder autour de nous. Au fil d'une vie de travail, cette implication peut également varier, changer de cause, subir des hauts et des bas. Cependant, on a tous rencontré dans ce même environnement de travail des personnes fortement

© Groupe Eyrolles

impliquées. Quand on interroge les personnes sur leur expérience d'implication, quatre symptômes apparaissent régulièrement.

Le premier est le sentiment d'être utile, de contribuer, de faire ou de réaliser. L'implication est donc liée à des références très concrètes et non à des aspects plus ou moins éthérés de la proximité à des valeurs ou d'une adhésion irrésistible. Le deuxième symptôme concerne le plaisir et la satisfaction : celle-ci est toujours très personnelle et pas forcément sensible pour une autre personne. Elle est, par ailleurs, liée à une histoire personnelle, qui la rend encore plus difficilement décelable par un tiers. Le troisième symptôme est celui de la tension, du stress, de la pression et même de la peur, celle de ne pas y arriver ou de ne pas être à la hauteur. Enfin, le dernier symptôme est celui de la fierté, c'est-à-dire de se voir renvoyer dans le travail une image idéale de soi.

Ces différentes caractéristiques de l'implication permettent de comprendre l'investissement dans le travail, parfois sous des formes extrêmes. En effet, les formules banales comme « ça va comme un lundi » ou encore le souhait « bon courage » quand il s'agit du travail tendent à diffuser une vision uniformément douloureuse du travail qui ne correspond pas à la réalité. Ceux qui ne souscrivent pas à cette vision pessimiste ne sont pas des martiens, simplement des personnes présentes dans le monde du travail, dont on peut tout autant interroger les attitudes que les reconnaître.

Dans l'expérience des personnes, tout est toujours personnel

La deuxième constante, bien illustrée dans le paragraphe précédent, c'est que l'expérience du travail est avant tout personnelle. On y projette beaucoup de soi-même comme dans n'importe quel

© Groupe Eyrolles

autre compartiment de son existence. On y cherche aussi, comme nous l'avons déjà dit, des chances de se voir renvoyer une image positive de soi.

Effectivement, cet investissement personnel dans le travail va varier dans ses formes et conséquences selon les situations et les organisations de travail. Par exemple, quand les organisations sont plus informelles avec moins de niveaux hiérarchiques ou plus de transversalité, les personnes sont plus exposées personnellement dans leur travail, sans les protections de statuts juridiques, de catégories structurelles ou de positions.

Si on ajoute à cela le règne grandissant de l'émotion et sa reconnaissance dans le mode d'approche des situations, on comprend que le travail devienne, comme les structures familiales ou la vie collective, sensible à toutes les susceptibilités, les recherches et revendications d'identités multiples, la quête insatiable de reconnaissance.

La gestion du travail est fortement dépendante de cette approche personnelle et émotionnelle des situations, mais il n'y a là qu'une nouveauté dans la forme plutôt que dans le fond. C'est une simplification de notre vision du passé de considérer que ce n'était pas le cas auparavant.

L'équilibre entre le travail et le hors-travail

Il est vrai que ce souci d'équilibre est un thème affirmé très ouvertement dans de nombreuses enquêtes et audits internes. Il est vrai également que les conditions d'existence et le partage des rôles au sein des structures affectivo-partenariales posent des problèmes réels d'ajustement entre ces deux domaines de l'existence.

Toutefois, ce souci n'est pas récent mais permanent. Pour suivre depuis plusieurs décennies les projets des jeunes diplômés, je

© Groupe Eyrolles

m'aperçois clairement qu'au moment de démarrer leur vie professionnelle leur souci de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle a toujours existé. Quand on démarre dans l'existence, il est normal de tout vouloir, dans tous les domaines de l'existence, dont on ne veut sacrifier aucun. Plus tard, il a toujours été compliqué de rendre compatibles vies personnelle et professionnelle quand les deux exigent de vous du temps et de l'engagement affectif, souvent au même moment de l'existence. De manière évidente puisque l'on ne peut établir de frontières entre ses lieux d'investissement, le travail influe sur la vie personnelle et la vie personnelle influe également beaucoup sur la manière d'aborder et de gérer son activité professionnelle.

La question n'en reste pas moins importante, puisque l'on s'aperçoit que souvent la perception du conflit entre ces deux domaines est aussi liée à un fort engagement dans le travail ou dans l'institution. Les solutions ne sont pas simples : quelle est la part de l'institution et de la maturité personnelle dans la perception du problème et dans la résolution du conflit ?

Toutefois, il faudrait prendre garde, en abordant cette question, à ne pas rêver naïvement à une espèce d'équilibre de la vie de chacun, qui devrait être garanti par des institutions – l'État ou tout autre organisme. Là encore, il est humain de rêver sortir des difficultés de l'existence et des problèmes de conflit personnel dans la conduite de celle-ci. Le fait que ce soit difficile n'implique pas non plus que la responsabilité de traiter ces questions incombe aux institutions. Se souvenir que les questions d'équilibre ont toujours existé et demeureront toujours aide sans doute à aborder la question de manière plus fructueuse.

© Groupe Eyrolles

Les stades de l'existence

Dans cette approche du travail, qui en fait une notion homogène quelles que soient les situations ou les personnes, on oublie une autre constante, celle de la personne dans sa propre évolution au fil du temps. Il existe une psychologie du développement qui atteste l'évidence de la diversité des âges de la vie. À chacun de ceux-ci correspondent des attentes, des besoins, une vision différente de l'existence.

L'espérance de vie, d'une part, et les soucis de standardisation des organisations, d'autre part, ont pu laisser croire que les travailleurs entre 25 et 55 ans n'étaient que des individus stables et identiques. Une entrée retardée sur le marché du travail et une sortie prématurée permettaient de ne pas se poser la question des âges. Ce n'est ni réaliste ni très durable. En début de carrière, on veut tout et l'on a tendance à ne pas établir de frontière étanche entre le travail et le hors-travail. Plus tard, on y recherche un certain développement personnel. Se pose ensuite la très actuelle question des seniors, qui n'apprécient pas nécessairement être les éternels tuteurs et formateurs des générations suivantes.

Là encore, le problème du travail n'est pas une question de tendance, mais plutôt de prise en compte de la réalité anthropologique dans sa diversité, selon les âges, et cette dernière est permanente.

La question du travail pour l'entreprise

Régulièrement mise en cause sur la question du travail, l'entreprise se trouve donc face à la nécessité de devoir répondre et agir. Les questions récentes du harcèlement, du suicide, de la souffrance,

© Groupe Eyrolles

du stress ou des maladies professionnelles ont souvent placé les institutions de travail en position d'accusées. On leur demande d'anticiper le harcèlement, de repérer les fragilités suicidaires et d'assumer finalement une responsabilité à l'endroit des personnes qui va bien au-delà de ce qu'elles vivent strictement au travail. Le travail polarise ainsi beaucoup de souffrances et de problèmes personnels, qui lui sont attribués en dernier ressort. On pourrait relever au moins cinq pistes pour aborder la question du travail de manière plus pertinente.

La piste de l'épistémologie

Le travail n'est pas facile à aborder. Qu'est-ce qui constitue l'expérience de travail aujourd'hui ? On parle du stress qui est reconnu par de nombreux salariés. Est-il lié au travail ou, par exemple, aux conditions de transport, qui se sont fortement détériorées ? Beaucoup de travailleurs habitent de plus en plus loin de leur lieu de travail à cause de l'évolution des prix de l'immobilier, et les infrastructures ne l'ont pas anticipée, créant ainsi des problèmes de circulation et de fiabilité des transports collectifs réellement insupportables.

Le stress est-il lié au travail quand on connaît les problèmes d'éclatement des familles, d'éducation ou de vie quotidienne dans des environnements urbains où la « récupération de la force de travail » n'est plus vraiment possible ?

Le stress est-il lié au travail quand des jeunes peu préparés à une vie collective dont ils n'ont pas fait l'apprentissage se trouvent confrontés aux exigences de l'autorité, aux contraintes de la production et des délais, à l'obligation de relations humaines, si étrangères au quotidien qu'ils ont vécu jusque-là ?

© Groupe Eyrolles

Ce problème épistémologique et méthodologique a très bien été souligné dans le rapport Nasse-Légeron[5] remis en mars 2008 au ministre du Travail. Les auteurs affirment que, si tout le monde reconnaît l'importance du stress dans le travail, personne n'est d'accord sur ses causes ni sur la manière de le mesurer… Et le rapport de proposer pour première mesure que les spécialistes travaillent à s'accorder sur la définition et l'évaluation de ce qu'ils se complaisent à stigmatiser…

Le travail, une activité comme les autres

Cet effort devrait conduire aussi à considérer que le travail est une activité comme les autres. Ceux qui travaillent sont aussi ceux qui consomment, ce sont également des citoyens ; ils ne rangent pas leurs autres appartenances en commençant à travailler. Sans doute serait-il utile de ne pas attribuer au travail seulement toutes les difficultés de son exercice. Celles-ci tiennent aussi à la difficulté des relations humaines et de la vie d'un collectif. On ne peut pas faire une analyse sévère des conditions de vie au travail si l'on ne mène pas la même analyse sévère du fonctionnement des organisations sportives, des associations ou de toute autre forme de vie collective. De la même manière, on ne peut analyser le travail sans mettre aussi en valeur tous ses bénéfices en termes de construction d'une identité, de reconnaissance personnelle et de fourniture d'un statut et d'une position sociale.

5 Nasse P., Légeron P., « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail », remis à Xavier Bertrand le 12 mars 2008.

© Groupe Eyrolles

La prise en compte des évolutions

Tout le monde est d'accord pour dire que l'économie et les conditions d'exercice du travail changent. On est moins d'accord quand certains veulent y voir des tendances générales allant toujours dans le même sens. Mais jamais des évolutions n'ont été fatales, jamais les déterminismes sociaux n'ont réellement existé. Avec les mêmes évolutions, dans les technologies ou les modes d'organisation par exemple, on peut faire le pire ou le meilleur. Il ne s'agit donc pas de se battre contre des moulins à vent pour condamner telle ou telle évolution, encore faut-il savoir comment les intégrer au mieux des intérêts des institutions et des personnes.

C'est la responsabilité de chacun, pas seulement du législateur ou des dirigeants d'entreprise. C'est aussi la responsabilité des syndicats et des travailleurs eux-mêmes. Prenons l'exemple des outils de communication qui ont envahi l'existence de beaucoup de salariés. On ne nous fera pas croire que les attitudes « addictives » vis-à-vis de ces outils ne tiennent pas d'abord aux personnes elles-mêmes et aux manques évidents qu'elles expriment en ne pouvant passer quelques minutes de solitude sans connexion…

Le travail, une affaire de décisions et de politiques

Il serait tout autant irréaliste de dire que le travail n'est qu'une affaire personnelle. Le meilleur exemple actuellement en est la question des seniors. Il a existé à ce sujet une collusion évidente entre les salariés, heureux de partir tôt en retraite, et les entreprises, tout aussi heureuses de renouveler leur personnel, rajeunir leurs organisations et éventuellement réduire leurs coûts de personnel. Sur la base de ce marché implicite, les plus anciens acceptaient de remiser leurs espoirs de promotion avec la perspective du bénéfice d'un départ anticipé.

© Groupe Eyrolles

Revaloriser les emplois des seniors ne consiste pas à décréter qu'il leur faudra maintenant être très heureux de jouer le rôle de tuteurs pour les plus jeunes. Dans de nombreuses entreprises les plus anciens sont déjà fatigués de devoir former toujours et encore les nouveaux qui viennent de remplacer les contrats à durée déterminée non remplacés. S'occuper des seniors va consister à leur donner de réelles promotions et un réel pouvoir : seul ce signe permettra de ne pas démobiliser les « quadras » qui considèrent déjà qu'ils n'ont plus aucun avenir. On ne pourra pas non plus considérer que les emplois peuvent être également tenus quel que soit l'âge : les organisations du travail devront en tenir compte. Là encore, le problème n'est pas l'évolution du travail mais la simple prise en compte de quelques réalités de base.

Former au travail

Le travail a mauvaise presse. Il est vraisemblable que les discours politiques sur la valeur travail n'auront que peu d'effet pour combattre cet état de fait. Les solutions seront plutôt au niveau local. Rien ne donnera plus l'envie d'envisager le travail comme un lieu de développement possible que de rencontrer des proches qui trouvent effectivement ce développement. La gestion des ressources humaines et le management ont une très grande responsabilité pour faire du travail ce lieu de développement. À ce titre, on pourrait se poser d'autres questions sur le travail plutôt que celle de la fatigue ou du stress. Par exemple : est-ce que le travail permet aux gens d'être un peu plus fiers d'eux quand ils rentrent chez eux ? Voilà une autre bonne question de gestionnaire. Encore faut-il que ceux qui en sont chargés éprouvent eux-mêmes la situation de cette manière.

© Groupe Eyrolles

Autodiagnostic

Enfin un questionnaire sans bonnes ni mauvaises réponses, mais seulement les vôtres. Treize questions vous sont proposées. Même si toutes les réponses sont légitimes et probablement pertinentes dans certaines situations, il vous est simplement demandé d'indiquer de laquelle des réponses proposées vous vous sentez le plus proche.

Avant de commencer la lecture de l'ouvrage, cela vous permettra de faire vous-même un diagnostic sur la manière dont vous abordez le travail. À la fin de la lecture ou dans quelques mois, en retrouvant l'ouvrage dans la pile de ce que vous avez mis de côté, vous pourrez vérifier si vous répondriez encore de la même manière.

© Groupe Eyrolles

Pour chaque question ci-après, de laquelle des propositions vous sentez-vous le plus proche ?

1. **Pour vous, les changements dans les modes de travail, liés aux technologies ou aux évolutions de la société…**

   a. modifient profondément le rapport de chacun au travail

   b. ne changent rien à la réalité anthropologique de base des personnes et de l'activité

   c. changent les rapports au travail mais sans que l'on ne sache quand et comment.

2. **Pour vous, il existe entre le travail et le hors-travail…**

   a. une incompatibilité, parce que le travail rend le hors-travail plus difficile à vivre

   b. une séparation étanche entre ces deux domaines de l'existence

   c. une source de nombreuses synergies : les deux s'entretiennent mutuellement.

© Groupe Eyrolles

3. Pour vous, le problème des seniors, c'est de…

a. savoir les motiver pour les années qui leur restent

b. savoir continuer de les faire travailler avec d'autres dans des groupes de travail divers en termes d'âge

c. savoir leur trouver de nouvelles conditions de travail qui correspondent à leurs attentes.

4. Pour vous, le travail, c'est…

a. Une activité dont l'étymologie de «torture» reflète bien la réalité

b. un lieu de développement et d'accomplissement personnels

c. une activité banale et utile.

5. Face aux difficultés rencontrées par les personnes dans leur travail, vous considérez que la solution doit venir en premier…

a. des politiques menées dans les entreprises

b. d'un meilleur appareillage législatif et réglementaire

c. des collègues, collaborateurs et managers eux-mêmes.

© Groupe Eyrolles

6. Vous voyez la vie au travail…

a. comme un lieu où se révèlent toutes les turpitudes et malignités humaines

b. comme un lieu de développement des personnes et de construction

c. comme un lieu où la qualité des règles et des organisations permet de ne pas dériver dans l'une ou l'autre illusion.

7. L'attitude des jeunes vis-à-vis du travail, c'est…

a. la disparition de la valeur travail et une difficulté à s'impliquer

b. une question éternelle qui se résout par la qualité de l'intégration des nouveaux venus dans les situations de travail

c. l'exercice du pouvoir que leur donnent leur jeunesse et leurs compétences

8. Vous voyez les personnes qui travaillent vraiment beaucoup comme…

a. manifestant le signe d'un profond déséquilibre personnel

b. une source de problèmes pour l'entreprise à long terme

c. des personnes soumises aux contraintes que leur impose l'organisation.

© Groupe Eyrolles

9. Votre définition de la valeur travail, c'est…

a. se voir renvoyer de soi-même une image idéale au travail plutôt que dans d'autres domaines de l'existence

b. trouver que le travail, c'est bien

c. une façon démodée de décrire le rapport de la personne à son travail.

10. On peut revaloriser le travail en…

a. améliorant la rémunération des personnes

b. leur facilitant l'équilibre entre travail et hors-travail

c. améliorant la qualité des relations humaines au travail.

11. Les conflits de générations au travail sont pour vous…

a. un problème de plus en plus important pour les entreprises dans les années à venir

b. une réalité éternelle de la vie des organisations que de bonnes organisations doivent permettre de traiter

c. une situation que l'on peut éviter en laissant chaque génération travailler séparément.

© Groupe Eyrolles

12. **Vous considérez que, pour vous, l'évolution majeure dans le travail ces dernières années, c'est…**

a. l'accroissement des possibilités d'évolution et de développement personnel

b. l'accentuation du stress et de la souffrance

c. la difficulté de le rendre compatible avec votre vie personnelle en dehors du travail.

13. **Pour améliorer votre situation de travail, vous attendez surtout des changements de la part…**

a. de l'entreprise dans les politiques, les objectifs et l'organisation du travail

b. des collègues, collaborateurs et managers pour de meilleures relations humaines au quotidien

c. des clients et/ou fournisseurs pour que leurs exigences soient plus raisonnables.

© Groupe Eyrolles

La revalorisation du travail

La valeur travail serait-elle de retour ? De façon tout à fait nouvelle, elle revient tous les cinq ans à chaque élection comme éternel objet de débat et de polémique. Cela n'engage rien, mais c'est tout de même un signe. Évidemment, il n'avait pas échappé au bon sens que le travail pouvait être nécessaire et utile, qu'il pouvait contribuer au développement de la personne, procurer de la satisfaction et même du plaisir. Pourtant, ce sont plutôt ses effets pervers, ses ratés, ses scories qui faisaient la une comme si le travail était fondamentalement mauvais. On a même dit que travailler moins était un progrès social : comment fallait-il le comprendre ? Il est impossible de nier que le travail peut être un lieu de souffrance, de harcèlement, de violence et de perversité, mais quelle activité humaine échappe à ces risques ?

© Groupe Eyrolles

Si le discours politique de tout bord revient sur la valeur travail, on ne saurait douter que les hommes politiques ont des idées pour agir, légiférer, allouer des budgets à cette fin. Toutefois, il n'est pas inutile de s'interroger sur ce que cette valeur travail peut signifier aujourd'hui. À écouter l'expérience de travail du quotidien, on se rend compte que travailler veut dire quelque chose de différent pour chacun : il y a peu de rapport entre le sens du travail pour un jeune qui démarre avec ou sans qualification, le parent en milieu de carrière, l'ingénieur tiraillé entre les sollicitations de sa famille et de sa carrière, le jeune quinquagénaire qui s'interroge sur la qualité de ses années de travail restantes ou sur le niveau de vie de sa future longue retraite.

Le mieux est donc d'aller interroger ceux qui, à un moment ou à un autre de leur carrière professionnelle, ont ressenti ce fort engagement dans leur activité, cette implication dans le travail. C'est ce que nous avons fait auprès de 1 829 hommes et femmes, toutes générations confondues, issus de tous les secteurs d'activité, et de tous les niveaux hiérarchiques. Les questions étaient simples et ouvertes : quand vous étiez très impliqué dans votre travail, que ressentiez-vous ?

L'exercice est intéressant. En effet, il est toujours à craindre que les notions de valeur travail, d'implication ou d'engagement soient claires pour tout le monde mais qu'elles n'aient pas la même signification pour chacun. On peut alors éviter le discours académique sur le concept, qui a l'inconvénient de ne créer de certitude que pour les rares lecteurs et d'interroger plutôt l'expérience sensible des personnes : que peut-on bien ressentir quand on se trouve très impliqué dans son « boulot » ? Bien entendu, ce détour par le sensible n'a de sens que s'il est confronté au sensible des autres, à l'expérience

© Groupe Eyrolles

d'autres travailleurs : on peut alors trouver les pistes d'une notion peut-être plus « universelle » qu'il y paraissait de prime abord.

Ce sont des questions ouvertes auxquelles les 1 829 répondants avaient toute liberté de donner leur sentiment. Malgré cela, quelques tendances fortes apparaissent dans leurs réponses.

Pour 46 % des répondants, l'implication dans le travail évoque du *concret*. Ils parlent de sentiment d'utilité. Ils voyaient à quoi ils contribuaient, avaient une idée claire de ce qu'ils faisaient, de leurs objectifs ou de leur projet. Aucun des répondants n'a indiqué qu'il ressentait cette intense proximité entre ses valeurs profondes et celles de l'entreprise. Le discours éthéré n'est pas de mise quand les personnes parlent de leur implication dans le travail.

Pour 45 % des répondants, l'implication dans le travail, c'est le *plaisir* : satisfaction, joie, bonheur, bien-être, épanouissement déclinent cette dimension. Le plaisir de travailler… Deux idées importantes doivent être rappelées à propos du plaisir au travail. Premièrement, il n'est pas toujours facile d'imaginer le plaisir qu'un autre peut trouver dans ce qu'il fait. Chacun sait à peu près ce qu'il aime et n'aime pas dans son travail, mais quant à comprendre l'expérience de l'autre… Pourtant l'écoute de ceux qui travaillent révèle des surprises sur ce que chacun trouve et investit dans ce qu'il fait. Il faudrait d'ailleurs se garder de toute naïveté et condescendance. Le plaisir au travail, c'est celui d'une personne, à un moment donné. Le plaisir au travail, c'est aussi quelque chose qui ne remplit pas totalement son existence, mais quelle forme de plaisir le fait ? Deuxièmement, on s'aperçoit que la cause de ce plaisir provient moins des conditions de travail que d'une histoire personnelle, qui explique ce que la personne investit d'elle-même dans son activité professionnelle. Les directions des ressources humaines devraient

© Groupe Eyrolles

relativiser les objectifs de leur action et être plus attentives à ces expériences personnelles que l'on a du mal à reconnaître.

38 % des répondants, de manière plus surprenante, se rappellent le *stress*, l'excitation, la peur, voire l'anxiété. Ils avaient peur de ne pas être à la hauteur, ils étaient fatigués, ressentaient l'urgence, la pression. L'excitation du succès n'avait d'égale en intensité que la peur de l'échec. Ainsi, le plaisir ne suffit pas à décrire les sentiments liés à l'implication dans le travail. Nous avons coutume d'être interrogés à tout propos sur notre niveau de satisfaction : au restaurant, au supermarché, en vacances, tout le temps, on nous demande si nous sommes heureux. Il y a même eu un sondage, le 2 janvier 2002, sur le niveau de satisfaction des Français vis-à-vis de l'euro… Dans le travail aussi, les baromètres de satisfaction se sont généralisés. On en arriverait ainsi à considérer que la satisfaction est l'unique dimension permettant de décrire la richesse et l'intensité de ce que l'on vit. Il n'est qu'à regarder vos activités familiales : ce n'est pas toujours satisfaisant, mais cela n'enlève rien à l'authenticité de votre amour, à votre sens des responsabilités vis-à-vis de votre famille, à ce fort attachement que rien ne pourrait éliminer.

30 % des répondants, enfin, avouent qu'ils se sentaient fiers. Ils parlent de *reconnaissance*, de valorisation de soi, de ces moments où l'on se sent important. La fierté est ce sentiment curieux qui survient quand la réalité vous renvoie l'image idéale que vous aviez de vous-même. Elle ne concerne pas seulement les grandes notions d'amour, justice, courage et honnêteté qui ornent les monuments aux morts. La fierté du quotidien, ce sont ces courts moments où l'on se sent un peu plus soi-même : on n'a pas toujours besoin des autres pour se reconnaître. Ce qui rend fier dans le travail, c'est souvent tellement

© Groupe Eyrolles

petit, banal, voire dérisoire pour quelqu'un d'autre, qui ne peut sentir les situations de la même manière.

Concret, plaisir, tension et fierté sont les thèmes qui reviennent le plus fréquemment quand les personnes se remémorent le temps où elles étaient impliquées dans leur travail. On peut donc se demander ce qu'il faut en tirer pour agir, en attendant qu'un vaste et ambitieux programme législatif mette en musique les promesses électorales.

La première chose à faire est sans doute de déplacer son regard sur le travail de l'autre. Laissons aux sociologues le soin de nous décrire les évolutions du travail. Dans nos organisations et situations de travail, cherchons plutôt à écouter ce que la personne investit dans ce qu'elle fait. On peut même partir de l'hypothèse qu'il n'est pas certain qu'elle n'y trouve pas plus que dans la multiplicité des loisirs marchands et organisés qui lui sont proposés et qui mériteraient, après l'entreprise et le travail, une bonne critique de la part des faiseurs d'opinion.

Ce déplacement du regard, reconnaissant à chacun son projet, changerait sans doute, en le nuançant, le discours complaisamment entretenu sur les affres du travail. Il aiderait peut-être à mieux parler du travail, de façon plus raisonnable ; il conduirait enfin beaucoup d'entre nous à sortir de la schizophrénie qui consiste à voir dans la diminution du temps de travail un progrès social, alors que l'on pousse en permanence ses propres enfants à travailler plus…

Le deuxième déplacement consisterait à se demander de quoi les collègues, les collaborateurs peuvent être fiers après leur travail, à imaginer ce qu'ils peuvent dire le soir, en rentrant à la maison. C'est un exercice intéressant : on peut le faire chez soi en pensant à la baby-sitter et à ce qu'elle peut retirer personnellement pour

© Groupe Eyrolles

avoir travaillé à garder vos enfants. Il serait d'ailleurs préférable de ne jamais rien dire sur les problèmes de gestion du personnel et de management dans les entreprises ou les administrations avant d'avoir sincèrement et lucidement interrogé ses propres rapports avec la (le) baby-sitter ou le personnel de ménage : cela éviterait beaucoup de discours, aussi rapides qu'illusoires, sur ce que les autres devraient faire en matière de relations humaines…

Le troisième déplacement consisterait à ne plus céder aussi rapidement aux facilités de la pensée unique sur les perversités du travail – auxquelles certains se complaisent à le réduire. De la même manière que tous les hommes se rappelaient leurs frasques (réelles ou imaginaires) de service militaire, il est de bon ton de mettre en valeur sa souffrance vécue au travail, son harcèlement plus violent que celui du voisin. Quel dommage que seuls les sportifs disent « s'exprimer » dans ce qu'ils font, en sautant à la perche, en poussant un ballon ou en surfant sur une planche à roulettes…

Dans l'attente de grandes mesures sur la « revalorisation » du travail, chacun à son niveau peut reconnaître cette valeur, chez soi et chez les autres, et s'exercer à l'entretenir et la développer. C'est sans doute ce type d'action qui produira le plus d'effet, quand le plus grand nombre aura eu la chance de rencontrer celui qui lui aura donné ce goût, en toute lucidité, sans illusion aucune.

© Groupe Eyrolles

« Je veux tout ! »

Quel dommage de ne pouvoir consacrer à sa famille, ses amis, ses hobbies, aux grandes causes qui comptent, voire à son travail tout le temps qui leur serait nécessaire. On se sentirait tellement plus nous-mêmes… Les rapports difficiles entre travail et hors-travail reviennent régulièrement dans toutes les enquêtes sur le travail. C'est évidemment un problème pour chacun d'entre nous, mais concerne-t-il aussi les entreprises ? Dans quelle mesure doivent-elles en tenir compte ? Doivent-elles faire quelque chose et quoi ?

© Groupe Eyrolles

À la première question, la réponse est positive. Oui, nos rapports, tumultueux parfois, entre travail et hors-travail concernent les entreprises, et il est curieux de voir que les politiques de gestion des ressources humaines y sont peu sensibles en dehors de vagues discours sur un hypothétique équilibre entre des engagements différents.

Il faut remarquer que le symptôme est assez général. Dans les audits sociaux ou autres enquêtes d'opinion, dans les entretiens d'orientation ou les conversations informelles, le thème est récurrent. D'aucuns pensent que les 35 heures ont accentué le phénomène ; ce n'est pas certain parce que tous les ingrédients préexistaient à la loi. Sans doute, l'évolution des modes de vie et la féminisation des emplois ont-elles accéléré le partage des rôles traditionnels en dehors du travail.

Au-delà de ce symptôme d'un manque d'équilibre entre travail et hors-travail, les personnes expriment généralement une difficulté à assumer tous les rôles qu'elles devraient ou qu'elles rêveraient d'assumer. Du côté du travail, il est clair que les organisations ont évolué vers une plus forte individualisation. Certes, les structures sont plus légères, mais c'est au prix d'une plus grande responsabilisation des personnes, qui renforce les exigences du travail. Parallèlement, les rôles en dehors du travail sont fortement empreints de modèles exigeants, qu'ils s'agissent des rôles familiaux (partage des rôles entre les conjoints, investissement des parents dans l'éducation, la formation, les activités des enfants) et sociaux (souci de maintenir des activités de loisirs, des activités sportives, culturelles, associatives, etc.). Les exigences de tous ces rôles à assumer sont d'autant plus fortes que ceux-ci sont vécus comme des sortes de modèles auxquels il faut impérativement adhérer…

© Groupe Eyrolles

Si tout cela est un problème pour l'entreprise, c'est pour une raison bien simple. Nos études montrent que ce conflit entre travail et hors-travail (en l'occurrence entre travail et famille) est d'autant plus fortement ressenti que les personnes sont impliquées dans leur entreprise et engagées dans leur travail. Ce résultat ne va pas de soi. En interrogeant un échantillon de près de 900 cadres, dont plus de 90 % sont mariés ou vivent en « structure affectivo-partenariale », on aurait pu s'attendre à ce que les plus engagés dans leur famille ressentent fortement le conflit entre travail et famille. Il n'en est rien, aucune corrélation entre l'engagement dans la famille et la perception du conflit ne peut être remarquée.

On pourrait aussi dire cyniquement qu'une corrélation entre engagement dans la famille et perception du conflit ne serait un problème… que pour les cadres eux-mêmes. Si les plus engagés dans le travail, les plus impliqués dans l'entreprise, c'est-à-dire ceux qui constituent une ressource importante pour les organisations, sont les plus sensibles à cette difficulté d'équilibrer les rôles au travail et en dehors, cela devient alors un réel problème de gestion des ressources humaines. Il s'agit en effet de ceux dont les entreprises ont le plus besoin aujourd'hui, parce qu'ils sont capables de prendre sur eux pour faire fonctionner leur organisation, ils se sentent suffisamment concernés par l'entreprise pour imaginer comment agir dans les situations auxquelles ils sont confrontés !

Si les rapports entre travail et famille deviennent un problème de gestion des ressources humaines, on se demande alors ce que l'entreprise peut bien faire. Est-il réaliste d'imaginer un équilibre parfait, décidé au plus haut niveau, entre les deux catégories d'activités ? N'est-ce qu'un problème de partage du temps ? Peut-on vraiment réglementer dans ce domaine comme d'aucuns ont toujours

© Groupe Eyrolles

tendance à le faire ? Comme toujours, les chroniqueurs ne donnent pas de réponses, juste quelques pistes pour approcher le problème de manière pragmatique, en dehors d'approches trop rapides qui ne conduisent qu'à des impasses. Voilà quelques postulats de base qui permettent d'éviter les pièges…

1. Est-ce un problème nouveau ? Non. Il l'est peut-être pour les personnes qui en parlent mais ce souci d'équilibrer les différentes facettes de son existence a toujours existé. Depuis plus de vingt ans, je travaille avec des étudiants sur le point d'entrer dans la vie active. En examinant les projets personnels qu'ils expriment à l'aube de leur démarrage dans la vie, je n'ai jamais eu de leur part d'autre discours que le souci d'une vie professionnelle réussie et d'une vie personnelle épanouie… Certes, on ne va pas très loin avec des objectifs aussi vagues, mais cela montre que le souci d'une maîtrise parfaite des rôles est permanent. Il est peut-être plus fréquent d'en parler aujourd'hui, surtout quand on interroge ceux qui ne rencontrent pas de danger professionnel immédiat à notre époque de tensions sur le marché du travail. On est certainement plus sensible au problème quand d'autres attendent de vous et des responsabilités que vous occupez, des pistes de solution à un problème sur lequel on ne sait trop que faire… Mais le souci a bien toujours existé. Attention de ne pas tomber dans le risque, présent à toutes les époques, de ne voir dans les générations qui suivent que nouveauté, remise en cause, voire négation de ce que l'on a soi-même cru…

2. Est-ce une nouveauté psychologique à défaut d'une découverte sociologique ? Non. La difficulté à vouloir tout faire est réelle, elle exprime ce sentiment, si banal et universel, du « Je veux tout ! » Il y a quelques années, un fabricant d'huile d'arachide utilisait ce slogan pour promouvoir son produit. Une superbe jeune femme,

© Groupe Eyrolles

svelte, sportive et en pleine santé lançait : «Je veux tout!» alors qu'elle absorbait de grandes quantités d'huile d'arachide! La minceur et les frites! C'est le rêve de beaucoup. Dans notre cas, le «je veux tout», c'est une vie professionnelle réussie, féconde, avec une vie familiale ou affective épanouie, une vie sociale active, permettant de goûter à tous les plaisirs de la culture, du sport, de la vie sociale et des hobbies personnels…

3. Les rapports entre travail et hors-travail ne sont-ils que conflictuels? Non. Des recherches montrent que toutes les formes de rapports existent entre travail et hors-travail[6]. Il n'y a pas que du conflit, mais aussi de nombreuses situations où travail et hors-travail s'enrichissent mutuellement. Le travail aide à une vie personnelle plus sereine, et la qualité de ce qui se vit en famille ne provoque également pas la même attitude vis-à-vis du travail…

4. Existe-t-il des solutions simples? Non. Les recherches fleurissent sur des domaines comme le management à distance ou le temps partiel. Elles montrent qu'il n'y a pas de solution simple et que du temps partiel ne donne pas forcément plus de satisfaction et moins de tension entre les deux domaines de l'existence. On en arrivera peut-être à admettre que la réglementation des conditions et horaires de travail n'est pas suffisante pour régler ce vrai problème de gestion des ressources humaines.

Comment faire? Notre recherche sur le conflit entre travail et hors-travail donne une piste intéressante. Il apparaît que ceux qui ressentent le plus le conflit entre travail et famille sont également

6 Friedman S. D., Greenhaus J. H., *Work and Family – Allies or Enemies?*, Oxford University Press, 2000.
Thévenet M., «Vie professionnelle, vie privée et développement personnel», *Revue française de gestion*, n° 134, été 2001.

© Groupe Eyrolles

ceux qui ressentent le plus de difficultés en termes de relations humaines dans leur travail. Ils ont tendance à penser qu'ils devraient en faire encore plus pour avoir de bonnes relations avec les autres. Plus je ressens le conflit, plus je ressens aussi des relations humaines peu satisfaisantes dans le travail : on peut se demander s'il n'existerait pas alors une raison commune à ces deux symptômes, celle d'une difficulté personnelle, d'une insatisfaction, d'une difficulté plus personnelle qu'organisationnelle.

Nous touchons là aux compétences, aux priorités de la personne, à ses désirs les plus profonds, à ses attentes. Ce conflit indique peut-être une difficulté à tout assumer, à satisfaire une vision idéale de soi trop inaccessible. On connaît l'histoire du clown trop éloigné du piano pour pouvoir jouer : il se demande longtemps s'il doit bouger le tabouret ou le piano. À vouloir trop réglementer, on essaie de remuer le piano organisationnel, il faudrait peut-être aussi aider chacun à avancer son tabouret personnel.

Les entreprises peuvent alors jouer un rôle important en aidant les personnes à clarifier leurs priorités, à faire en sorte qu'elles soient un peu plus « autodéterminées ». On devrait normalement appeler cela le développement des personnes, si cette notion n'avait pas été dévoyée souvent dans des approches mécanistes de transformation des personnes. Cela voudrait également dire que les entreprises donnent aux personnes un contexte et des occasions de clarifier leurs priorités et leur conception de l'existence. Personne d'autre ne le fait dans notre société. En adoptant cette approche, les entreprises serviraient aussi leurs intérêts…

© Groupe Eyrolles

Le pire et le meilleur

On ne dira jamais assez qu'il faut de l'autonomie, de la liberté de choix, qu'il faut respecter l'individu et le laisser libre. Cette chronique part de ce principe et, une fois n'est pas coutume, elle laisse au lecteur le choix de lire ce qu'il a envie de lire. Il ne s'agit donc pas d'une, mais de deux chroniques qui parlent de l'entreprise et du management. Cette double chronique est basée sur une littérature qui présente un monde de l'entreprise très contrasté, renvoyant dans leurs buts tous ceux qui sont persuadés que ce monde est simple et uniforme.

© Groupe Eyrolles

Les scandales d'entreprises comme Enron ont suscité beaucoup de commentaires et d'analyses. De diverses manières on s'interroge, on décrit, on relate, on s'étonne de ce qui s'est passé. On y trouve là encore une littérature de dénonciation d'une rare violence. La seconde chronique s'appuiera sur une autre littérature, produite au même moment, et qui raconte les cas de nombreuses entreprises de différentes nationalités, que leurs dirigeants se sont évertués à faire devenir des lieux de réussite économique et de contribution au bonheur des gens.

Première chronique : l'avidité, la cupidité

L'avidité et la cupidité sont des mots très couramment utilisés dans la littérature managériale aux États-Unis. On ne compte plus les ouvrages qui décrivent les mécanismes des scandales de ces dernières années, qui dénoncent les plus cupides parmi les avides, qui s'offusquent de ce que le système a pu laisser produire.

Arianna Huffington[7] en constitue un remarquable exemple. Son livre au titre très évocateur, *Pigs at the Trough* (littéralement, « les porcs à l'auge ») décrit de manière très factuelle les différents mécanismes de cette cupidité des entreprises et des entrepreneurs. On y voit les *tycoons* d'hier dépenser sans compter, exiger pour eux-mêmes des rémunérations et avantages exorbitants, pousser toujours plus loin

7 Huffington A., *Pigs at the Trough*, Crown Publishers, 2003.

© Groupe Eyrolles

leurs intérêts personnels au détriment de leurs propres entreprises et des salariés qui y travaillent, bien évidemment.

Cette avidité provoque le scandale de l'auteur, et ses conséquences en sont également terribles. Il suffit d'en parler aux anciens salariés d'Enron, qui ont vu s'envoler leurs futures retraites investies en actions de leur entreprise au mépris de la plus élémentaire prudence. C'est la vie et le futur de ces personnes qui se trouvent ruinées, du fait de mauvaises actions de dirigeants avec la complicité effective d'organismes de contrôle et tacite de tout le système, qui portait aux nues cette remarquable réussite…

Plus encore, Ms Huffington décrit les mécanismes de corruption qui conduisent à des choix politiques apparemment effectués au seul profit des intérêts de certains entrepreneurs. Quand il existe plus de lobbyistes d'une même industrie que de membres du Congrès, quand on compte trente-huit de ces lobbyistes par membre du Congrès, quand de grandes décisions de politique internationale semblent surtout profiter à des intérêts privés, qui ont contribué aux carrières politiques de ceux qui les mettent en œuvre, on peut désespérer de l'idéal économique qui devrait se répandre dans le monde entier pour le bien de tous.

L'amateur des « dessous » du management trouvera dans l'ouvrage de quoi nourrir sa vision de l'entreprise et du système économique. En matière de dénonciation on ne peut guère faire mieux, tant il est rare de trouver une écriture aussi apparemment bien informée, qui sollicite pour sa thèse autant de faits d'enquête. L'entrepreneur libéral en prend un sacré coup, tant on s'étonne que de telles conséquences puissent survenir sans qu'aucun système de contrôle n'ait réellement pu fonctionner pour arrêter la vague à temps, protéger les personnes et les institutions dont on était si fiers. On savait que

© Groupe Eyrolles

les amateurs de livres de management pouvaient se nourrir des productions de leurs collègues américains, il en est apparemment de même pour les auteurs et amateurs de livres de dénonciation.

Seconde chronique : l'entreprise pour le bonheur

Dans l'ouvrage de Mihaly Csikszentmihalyi[8], professeur à Claremont dans la célèbre *business school* où a professé Peter Drucker pendant des décennies, l'auteur discute les résultats d'une recherche effectuée sur des centaines de cas d'entreprises à travers le monde. L'hypothèse de départ est assez simple. L'auteur considère que l'humanité est toujours à la recherche du bonheur et que les institutions ou modes de vie les plus importants à chaque époque peuvent avoir vocation à assurer ce bonheur. Étant donné que les institutions de travail sont si importantes pour beaucoup aujourd'hui, les entreprises devraient donc être des lieux de bonheur possibles.

Comme le bonheur ne semble pas toujours être le lot de ce qui se vit au travail, l'auteur a cherché de par le monde des exemples d'entreprises où cela semblait être un des buts des entrepreneurs, de ceux qui tentent avec un peu de succès d'atteindre à la fois la réussite économique permettant de survivre et le bonheur de

8 Csikszentmihalyi M., *Good Business*, The Penguin Group, 2003.

© Groupe Eyrolles

ceux qui y travaillent. Cette recherche paraît d'ailleurs d'autant plus importante à l'auteur qu'il mesure les dégâts causés par Enron et les autres auprès de ceux qui y travaillaient.

Les entrepreneurs interrogés, et dont l'action semblait répondre aux critères de réussite économique et spirituelle, comme le dit l'auteur, semblent se caractériser de la manière suivante. En premier lieu, ce sont des personnes qui mènent leur entreprise avec une vision qui va au-delà d'eux-mêmes et de leur intérêt immédiat. Elles se font une certaine idée de leur mission, qui dépasse de loin le pouvoir personnel ou la cupidité. Le deuxième trait caractéristique, et assez fréquent dans toutes les recherches, est l'importance accordée au développement de l'implication dans l'entreprise pour les salariés, en faisant bien évidemment en sorte que toutes les conditions nécessaires soient satisfaites. La troisième caractéristique concerne enfin le produit de l'entreprise, pour que celui-ci puisse apporter un réel bénéfice à l'humanité.

Conclusion

Voilà deux chroniques qui fournissent deux images totalement différentes du monde de l'entreprise et surtout de leurs dirigeants. Les deux ouvrages montrent le lien entre ce qui se passe dans l'entreprise et la vie de notre société. Ils montrent des personnes aux objectifs, aux envies, à la morale et aux comportements bien différents. Alors que peut-on faire de ces deux best-sellers ? Plusieurs possibilités s'offrent à nous.

© Groupe Eyrolles

La première option est de se limiter à la lecture d'une seule des chroniques, parce qu'elle conforte notre vision du monde, nos convictions fondamentales. En lisant la première, je me rassure : je vérifie que les entreprises sont bien aussi pourries que je le pensais et, plus encore, malfaisantes pour tous ceux qui prenaient garde à ne pas s'y frotter. Je lis alors la seconde comme de la douce naïveté, de la publicité manipulatrice à l'usage de toutes les victimes de ces entreprises qui « pipeautent », à coups de bons sentiments. En lisant la seconde, je peux aussi y voir une marque d'espoir, un signe que tout peut être acceptable dans ce monde, pour peu que la bonne volonté s'y trouve, ainsi que de saines pratiques de management qui devraient être plus répandues. La première chronique me semble alors rétrospectivement monter en épingle des cas isolés, c'est une évidente volonté de généraliser quelques fautes de personnes indélicates.

La deuxième option consiste à se retirer sur un Aventin, considérant avec détachement voire avec cynisme que la nature humaine est bien compliquée. Il est alors préférable de retourner aux papillons, au sport ou à la fiction, c'est tellement mieux fait.

La troisième option, qui devrait normalement être celle de l'homme d'action, à quelque niveau qu'il se situe dans une institution, est de chercher ce que l'on peut en tirer pour soi-même et son action. On peut alors remarquer que le meilleur ou le pire décrit dans ces deux ouvrages dépend tout d'abord de personnes plus que d'un système : dans le même contexte, des acteurs peuvent développer des activités de manière si différente. Dans certains cas même, ces activités économiques se font pour le grand bien de tous. On remarquera aussi que les situations décrites dans *Good Business* ne concernent pas seulement des dirigeants extraordinaires mais

© Groupe Eyrolles

plutôt un ensemble de personnes qui ont trouvé dans les entreprises une vie… normale : attention donc de ne pas tomber dans le piège de l'attente de dirigeants exceptionnels. Les bonnes entreprises dépendent aussi des gens qui s'y trouvent. Enfin, partout dans les entreprises, on devrait admettre que le succès et le bonheur, pour reprendre le second ouvrage, dépendent de tous : il serait vain de tout attendre d'un gouvernement, d'une direction, de syndicats ou des salariés seulement.

© Groupe Eyrolles

Internet et réseaux : du nouveau pour la gestion des personnes ?*

L'économie se sera profondément transformée durant la dernière décennie. Une fois encore, les changements seront apparus comme mineurs d'une année sur l'autre mais, au bout de dix ans, rien ne paraît plus être comme avant. Depuis que l'on écrit sur le management, tout le monde le reconnaît mais ce ne sont pas les mêmes personnes qui écrivent, et il est bien naturel que chacune perçoive, du haut de son fragile point d'observation dans le temps et l'espace, des mouvements vite qualifiés d'inédits. Cette transformation est dans la nature même du mouvement perpétuel qui consiste à créer et échanger. Toutefois, des enjeux, des outils, des contextes se modifient pour donner à l'économie en général et au fonctionnement des organisations en particulier des pratiques et des rythmes nouveaux. Il faudrait alors être myope pour ne pas voir que le développement des réseaux et d'Internet transforme profondément le travail en dépit des retournements boursiers.

* Ce texte a été écrit en 2001.

© Groupe Eyrolles

Une fois passé le bouillonnement des premières illusions, c'est le temps de l'appropriation, de la mise en œuvre, des changements concrets. Pour s'en convaincre, il suffit d'examiner les rayons d'une librairie spécialisée dans le management aux États-Unis ou en Grande-Bretagne. Les meilleures ventes et le flux des nouveautés ont concerné les investissements boursiers puis la révolution d'Internet dans les entreprises et ses principales fonctions, le commerce, bien entendu mais aussi la gestion du personnel et les relations avec les fournisseurs. En ce qui concerne Internet et les réseaux, on s'est intéressé aux start-up, puis aux entreprises traditionnelles et à la manière dont elles ont patiemment mais profondément intégré ces nouveaux modes de travail. Aujourd'hui, dans les fonctions d'achat, de comptabilité, de gestion des ventes ou de gestion des ressources humaines, les modes de travail sont transformés.

Bien naturellement, comme dans toutes les situations de nouveauté, on en vient à se demander si les progrès d'Internet et des réseaux créent de nouveaux problèmes – en particulier, dans le domaine de la gestion des personnes. Comme toujours dans ce genre de situations, deux réponses sont possibles selon son tempérament personnel : la reconnaissance de changements profonds qui remettent fondamentalement en cause les pratiques anciennes, pour ceux qui voient le monde comme une révolution permanente ; le repérage des régularités, des permanences, des traditions, pour ceux qui voient le monde comme un éternel recommencement ou un long fleuve tranquille.

Avec le léger recul du temps, il faut reconnaître que le développement d'Internet et des réseaux dans les entreprises traditionnelles a au moins posé trois problèmes relativement nouveaux.

© Groupe Eyrolles

Tout d'abord, les entreprises qui ont pris parti d'explorer les changements potentiels causés par Internet, pour leurs activités, leurs processus de travail ou leurs organisations, doivent trouver et retenir des compétences : on connaît les tensions sur le marché du travail et les difficultés très concrètes à pouvoir disposer de compétences, quand les solutions traditionnelles de la formation continue en interne ne peuvent réellement pallier le manque de qualifications disponibles sur le marché du travail.

Deuxièmement, il faut faire fonctionner les organisations différemment, donc faire travailler ensemble les personnes selon des modes nouveaux. Le réseau devient un lieu de partage de l'information. Alors que l'information était détenue et possédée par les personnes (dans des dossiers papier ou un disque dur, voire des armoires personnelles), on passe à un système où l'information est partagée. La vision du travail en est modifiée et partant les rapports humains au travail. Comme le montre Erik Hoving[9], les « vieux », face à une information, avaient tendance à l'imprimer et à la classer dans un dossier, les moins vieux la rangeaient dans un répertoire du disque dur et les jeunes ne la stockeraient plus, puisqu'elle sera toujours disponible sur un réseau qu'ils investiront dès que cela redeviendra nécessaire.

Troisièmement, on ne peut totalement rejeter la thèse des « âgistes », qui voient dans la société actuelle de réelles et profondes transformations sociologiques, lesquelles dépasseraient le seul étonnement de générations vieillies devant de jeunes successeurs. Pour certains, les nouvelles technologies de l'information marqueraient une réelle fracture entre des jeunes et des vieux, quand les

9 Hoving E., *The End of Change*, McGraw-Hill Companies, 2000.

© Groupe Eyrolles

premiers ont des capacités d'apprentissage que leurs aînés ne pourront jamais rattraper. Pour d'autres la disparition des longues lignes hiérarchiques pyramidales remettrait en cause les fragiles équilibres générationnels qui assurent de la stabilité aux groupes humains.

Pour les derniers, les rapports entre travail et hors-travail deviendraient la variable centrale de la gestion du personnel, du fait d'évolutions profondes dont on peut citer quelques exemples : la multiplication des couples en « bi-activité » (où les deux travaillent), la réduction du temps de travail, la « relativisation » du temps de travail dans une existence à trois vies (la vie d'avant le travail avec le report de l'entrée dans la vie active, la vie de travail où se jouent les arbitrages entre vie de travail, vie familiale et vie personnelle, la vie d'après le temps professionnel). Toutes ces évolutions sociologiques semblent porter leurs fruits en même temps et modifier le rapport au travail. Est-ce réel ou est-ce seulement l'effet d'optique de toute génération vieillissante, qui a enfin la parole et s'étonne des mœurs des nouveaux venus ? On ne le saura que plus tard, mais il existe suffisamment d'éléments objectifs dans ce constat brouillon pour que les entreprises, dans un marché du travail tendu, entendent la revendication d'un autre rapport au travail, essaient de la comprendre, d'en tenir compte et éventuellement d'agir. La seule chose dont on soit sûr, c'est que l'on ne peut faire l'économie de la question.

Au-delà de ces quelques difficultés, pas minces il est vrai, il n'y a pas vraiment de problèmes de personnel causés par l'introduction dans les entreprises de nouveaux modes de travail autour d'Internet et des réseaux. Ou plutôt, il n'y a de problèmes humains que si les entreprises font le choix d'en avoir. Qu'est-ce à dire ? Les problèmes de personnel ne s'imposent pas, ils résultent des choix que l'on fait. Trois grands choix détermineront le devenir des questions

© Groupe Eyrolles

de gestion des personnes : elles seront premières dans la mise en œuvre de ces nouveaux modes de travail.

Le premier choix est celui de la stratégie. Dans la plupart des programmes de formation à l'*entrepreneurship* ou à la création d'entreprise aux États-Unis, au bon temps de la floraison des start-up, on enseignait aux étudiants ce qu'il fallait faire pour vendre avec profit la nouvelle entreprise après deux ans. Y a-t-il vraiment des problèmes de personnel dans ce genre de situation ? Sans doute moins que de problèmes pour trouver de bons clients rapidement, en y mettant le prix au niveau des salaires, de façon à présenter un bon compte de résultat actuel et prévisionnel. Reconnaissons que ce problème ne concerne pas que les jeunes pousses, mais aussi toutes ces branches que l'on toilette et revend à toute vitesse comme n'importe quel marchand de biens. Si, par contre, la stratégie de l'entreprise est un développement durable et pérenne, l'approche ne peut être la même et l'implication des collaborateurs, la qualité du réseau social interne à l'entreprise, la confiance effective deviennent des facteurs du succès à long terme : là, les problèmes commencent et requièrent courage, force, raison et persévérance pour être résolus.

Le deuxième choix est celui des activités. On n'est pas obligé dans une entreprise d'avoir des activités qui exigent de l'engagement de la part des collaborateurs. Certaines activités peuvent être totalement « standardisables », automatisables ; de bonnes règles et procédures, un bon système technique peuvent en garantir l'efficacité minimale. Bien entendu, si l'entreprise fait le choix de vendre des produits ou développer des activités qui ne peuvent être réellement efficaces que grâce à l'implication, à l'engagement des personnes, les problèmes de gestion des personnes deviennent prioritaires.

© Groupe Eyrolles

C'est le cas quand la perception de la qualité de la prestation achetée se joue dans une relation avec du personnel en contact. C'est le cas dans l'économie de l'expérience, quand l'entreprise vend des moments, des expériences, une ambiance que les personnes contribuent grandement à créer.

Le troisième choix est celui des organisations. Les bonnes vieilles structures bureaucratiques, hiérarchiques et pyramidales fonctionnent assez bien avec de bonnes règles et procédures, ainsi qu'un système de contrôle performant. En mettant en œuvre ce genre d'organisations, vous ne dépendez pas trop des personnes mais plutôt de la technicité procédurale. Bien entendu, si vous considérez que de telles structures sont trop coûteuses, peu adaptées aux défis de votre marché, vous serez tentés de mettre en place des structures plus maigres, multidimensionnelles, théoriquement plus adaptées à la nouvelle situation. Mais de telles organisations ne fonctionnent que si chacun prend sur soi pour que cela marche, travaille à régler les conflits ouverts par l'imprécision des zones de responsabilité, la complexité des rapports hiérarchiques. Là encore, si vous faites le choix de ces organisations plus souples et réactives, vous avez besoin des compétences et de l'engagement des personnes qui doivent orienter des politiques de personnel.

Une stratégie de développement pérenne, des activités riches en valeur ajoutée par les personnes, des organisations souples et réactives ? Les entreprises peuvent faire le choix du contraire, elles auront alors moins de problèmes de gestion des personnes.

© Groupe Eyrolles

La retraite au-delà des seniors

Finalement, la question des retraites fait partie de ces rares problèmes dont l'irruption ne peut surprendre personne : cela fait des années, plutôt des décennies, que l'on en connaît les données, les solutions possibles. La démographie est effectivement, de toutes les sciences sociales, la moins imprévisible. Le problème n'est pas strictement français comme le montrent les réactions récentes en Italie, mais il a donné lieu chez nous à une succession de lois dont on n'a peut-être pas encore mesuré tous les effets.

© Groupe Eyrolles

Il faut bien dire que la retraite est un problème social d'un genre particulier, puisqu'il nous concerne tous. Depuis l'employé qui s'était allégrement fait à l'idée de terminer sa carrière avant 60 ans jusqu'au directeur des ressources humaines qui gérait ces situations tout en pensant à son propre départ, chacun se trouve concerné. Il n'en était pas de même, par exemple, pour les 35 heures quand les cadres dirigeants y échappaient comme tous ceux qui pensaient, au moment de la loi, que cela ne les concernerait pas *in fine*.

Mieux encore, on se retrouve rarement dans la situation où les pouvoirs publics ne viennent pas prendre partie par la loi pour les salariés ou pour les entreprises. Dans le cas de la retraite, les lois remettent en cause la collusion entre des salariés qui se sont vite adaptés à une retraite prématurée, alors que des entreprises ne voyaient aucun problème à les laisser partir aux frais du contribuable.

Personne ne peut être surpris de voir des lois et changements réguliers sur les retraites. Mais, pour l'entrepreneur ou le directeur des ressources humaines, il n'en va pas comme pour le citoyen, parce que les conditions nouvelles de travail et de carrière dans nos organisations s'en trouvent changées.

En premier lieu, on ne fait pas aujourd'hui que repousser l'heure du départ en retraite, mais on pose aussi, de manière plus préoccupante, le problème du travail des personnes : que vont-elles faire ? Quelles attentes développeront-elles vis-à-vis du travail ? Quelle motivation conserveront-elles ou créeront-elles ? Il ne suffit donc pas de considérer que les personnes travailleront plus, les entreprises auront à réfléchir sur leur sens du travail. On en reviendra sans doute à de bonnes vieilles références. Quand le nombre d'annuités devient si difficile à obtenir, on est d'autant plus sensible à la sécurité

© Groupe Eyrolles

offerte par l'entreprise pour les obtenir. Quand le niveau des pensions baisse (c'est bien l'effet principal des vieilles lois Balladur, qui se fait maintenant sentir chez les nouveaux retraités), le souci du niveau des pensions et donc la rémunération dans les dernières années de travail pour mieux économiser vont devenir des aspects fondamentaux de leur expérience de travail.

Même si les sociologues voulaient nous faire croire à l'époque des contrats de solidarité, il y a une vingtaine d'années, que c'était une rupture insupportable pour les salariés de devoir terminer de travailler plus tôt, force est de constater que la plupart d'entre eux avaient bien intégré l'idée qu'une nouvelle vie après le travail s'offrait à eux. Ils s'y étaient préparés, ils en avaient rêvé, ils avaient même remisé des attentes trop fortes vis-à-vis de leur carrière, sachant que la retraite arriverait vite. Beaucoup devront faire le deuil de ces espoirs déçus, continuer une activité professionnelle en ayant bien du mal à s'impliquer encore dans leur travail.

Satisfaire les conditions de l'implication ne sera pas aisé et il ne suffira pas de dire aux personnes qu'elles seront des mentors, des conseils, des coachs des nouvelles générations. C'est une idée que l'on entend souvent pourtant : des personnes en pleine activité devraient être heureuses d'arrêter de travailler pour tenir de vagues rôles de conseil… cela mérite d'être prouvé. C'est le genre d'évolutions qui nécessitent un véritable volontariat, résultant d'un lent travail de révision de son rôle personnel, de son identité, finalement, un véritable travail de maturation psychologique, dont les entreprises n'ont pas montré jusqu'à maintenant qu'elles y étaient très sensibles…

En second lieu, il ne faut pas seulement voir dans les lois sur les retraites un simple problème de gestion des seniors, comme on

© Groupe Eyrolles

l'entend de plus en plus souvent. On commence à voir apparaître ici et là des comptes rendus d'expériences, des colloques, des réunions sur cette nouvelle gestion, centrée sur une population qui exigerait un traitement particulier. Cette dérive est assez traditionnelle dans la gestion des ressources humaines, qui suit les voies de la segmentation : des populations spécifiques auraient besoin de gestions particulières. On a eu le problème des talents, des « haut potentiel », des femmes, des ingénieurs, etc. S'il restait de la place sur le calendrier, on en viendrait à proposer une journée nationale pour la gestion des seniors…

Le problème risque pourtant d'être plus important que la simple découverte de mesures spécifiques, même si ces dernières s'imposeront quand même, tout au moins pour ceux qui n'auront pas trouvé le moyen d'être en longue maladie… En effet, en conservant cette approche segmentée, on devrait plutôt considérer que les quadras posent encore plus de problèmes que les seniors. En effet, il faudra prendre des mesures de gestion proactives pour les seniors, de façon à ce que les quadras se convainquent qu'il reste quelque chose de possible pour une carrière dans l'entreprise. Gérer les seniors, ce sera un moyen de ne pas désespérer les quadras qui se trouvent devant la double perspective de devoir piétiner plus longtemps pour des pensions moindres.

Deuxièmement, la présence de personnes plus âgées ne va pas manquer de poser le problème du conflit des générations de manière assez aiguë. Ces conflits sont aussi anciens que l'histoire de l'humanité, mais, quand on voit les étonnements réciproques des « quinquas » devant les plus jeunes générations, on se demande comment va pouvoir se vivre la cohabitation de générations tout aussi différentes qu'à n'importe quelle époque de l'histoire de l'humanité, mais également tout aussi difficiles à vivre.

© Groupe Eyrolles

Il ne suffira pas de créer des séminaires sur les relations intergénérationnelles comme on a développé le thème des relations interculturelles pour gommer ces différences, aplanir ces difficultés. Il faudra plutôt organiser le travail en commun, afin que chacun apprenne à fonctionner avec l'autre. Certaines de nos organisations nous ont donné l'illusion que l'on pouvait travailler sans avoir à assumer les relations humaines ; la gestion « mono-âgiste » a permis de vivre avec la naïveté que l'on ne fonctionnait qu'avec des semblables en termes de génération : il va falloir se résoudre à l'idée que la réalité n'est pas aussi simple. Puisque la gestion de la diversité arrive enfin en France, elle va pouvoir sortir des cadres étroits du genre et de l'appartenance ethnique pour embrasser la dimension de l'âge.

Troisièmement, la mise en œuvre de cette loi ne sera pas qu'un problème de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire un problème que l'on pourra abandonner à cette fonction. En effet, l'allongement de la durée du travail pose quelques problèmes en matière d'organisation du travail. Si certaines de nos organisations ont considérablement amélioré leur efficience, c'est souvent que les postes pouvaient être tenus dans la fourchette d'âge des opérateurs, c'est-à-dire jusqu'à 55 ans environ. On fonctionnait avec l'idée implicite qu'un employé n'était qu'un individu dont l'âge n'était pas une dimension importante, si ce n'est pour la rémunération. Avec l'allongement de la durée du travail, il faudra bien prendre en compte la fatigue, l'incapacité, différente selon les individus, qui grandit avec l'âge. Le développement des troubles musculo-squelettiques en est un bon exemple. Ce que l'on dit des caractéristiques physiques des conditions de travail est également valable pour les aspects mentaux, le stress, etc. Voilà donc un drôle d'enjeu : gérer des personnes, voire des postes, en fonction de cycles de vie.

© Groupe Eyrolles

Le fonctionnement hiérarchique ne pourra pas non plus être tout à fait le même : suffira-t-il de dire que l'on ne gère les personnes qu'en fonction des compétences et que chacun, quel que soit son âge, devra toujours pouvoir les démontrer ? De manière plus large, on peut réellement se demander si ce n'est pas le contrat social (implicite ou explicite) qui devra être révisé dans les entreprises : s'il s'agit d'être proactif avec les quinquas, de prendre des mesures fortes pour montrer qu'un vrai travail est possible même durant les prolongations, ce sera en redéfinissant quelques principes forts qui modifieront les modalités de gestion des ressources humaines « uni-âge » qui s'étaient progressivement implantées.

Ainsi, au moins trois bonnes questions pourraient se poser à toute organisation.

La première consiste à repérer comment ce problème des âges se pose réellement chez soi, car les données démographiques agrégées ne se retrouvent pas forcément uniformément dans toutes les entreprises et dans tous les secteurs. La deuxième consisterait, pour un comité de direction, à travailler sur les quelques principes d'équité devant guider la résolution des problèmes en chaîne que ne manquera pas de poser ce phénomène nouveau. La troisième question consiste à imaginer les quelques actions symboliques fortes marquant l'intérêt et la volonté d'action d'une direction en la matière.

© Groupe Eyrolles

Les nouveaux jeunes sont-ils arrivés ?

Les questions démographiques reviennent à l'ordre du jour. On voit bien les liens entre l'insuffisant renouvellement des générations et le problème des retraites. À peine la croissance retrouvée, on se lamente des difficultés de recrutement et du manque de main-d'œuvre qui tient aussi à notre démographie de ces dernières décennies, etc. Ce regain d'intérêt survient alors que les sciences humaines ont moins de succès aujourd'hui qu'hier, comme le montrent les chiffres de l'édition. Faut-il voir là une séduction soudaine pour une science sociale qui permet quelque prévisibilité ?

© Groupe Eyrolles

L'attitude particulière des jeunes générations semble pour certains préfigurer des changements profonds pour notre société et, bien entendu, pour le management des entreprises, comme le soutient *The Economist*[10]. On ne peut s'empêcher de se demander si ces thèses doivent être prises au sérieux ou si ce n'est qu'une nouvelle version du discours des vieux sur les jeunes ou des jeunes sur les jeunes. Comme nous le montrent très bien la littérature et l'histoire à toutes les époques, les jeunes ont considéré qu'il y avait deux grandes périodes dans l'histoire de l'univers : avant eux et après eux ; à toutes les époques aussi, les vieux ont considéré que les jeunes n'étaient plus ce qu'ils étaient, qu'ils ne respectaient plus rien et voulaient tout sans rien savoir…

Il n'est que de se souvenir des discours des vieux de 68 sur ce que deviendraient ceux qui, actuellement, ont le pouvoir tant économique que médiatique…

Jusqu'à maintenant on avait tendance à comparer les générations en termes de poids respectifs : les générations fournies, baby-boomers grisonnants, opposées aux maigres tranches des jeunes dans les pyramides des âges. On prévoyait déjà les luttes entre les vieux accrochés au pouvoir que les jeunes, moins nombreux, veulent comme toujours leur ravir.

Ce n'était pas qu'un problème de société mais aussi de management. Les générations des anciens, experts matures, formés, expérimentés ne voudraient pas si vite décrocher et abandonner un pouvoir qu'ils ont conquis et qu'ils sont nombreux du même âge à vouloir partager. Les quinquas body-buildés auraient été assez

10 *The Economist*, numéro double de Noël 2000 (23 décembre 2000-5 janvier 2001).

© Groupe Eyrolles

nombreux pour s'imposer aux jeunes, dont la vocation se résumait à leur payer leurs retraites quand ils voudraient bien lâcher la barre.

Dans beaucoup d'entreprises on voyait même poindre – quelle surprise ! – les conséquences des politiques d'emploi en *stop and go*, quand on s'est privé de recruter régulièrement pour lisser l'évolution d'une pyramide des âges. Ainsi, un retour de croissance et le besoin de compétences nouvelles conduisent toutes les entreprises à recruter au même moment les mêmes jeunes compétents, qui font évidemment monter les enchères.

Dans son numéro de Noël 2000, *The Economist* consacre son cahier spécial aux jeunes, suggérant qu'ils sont en fait en train de prendre le pouvoir, surtout dans les entreprises, ou du moins dans notre économie. Thèse plus économiste que politique puisqu'elle oppose un pouvoir de la rareté à celui des rapports de nombre.

L'argument majeur de cette thèse, à l'aube du millénaire, concernait l'accès précoce des jeunes, voire des enfants, aux technologies de l'information. D'après ce magazine, 60 % des foyers américains avec enfants auraient été équipés d'une connexion à Internet et, si seuls 10 % des étudiants avaient un diplôme technique, la totalité d'entre eux utilisaient l'e-mail et Internet, alors que la moitié des adultes n'avaient pas de connexion, spécialement ceux qui n'avaient pas d'enfants. On nous décrivait une famille type comme un rassemblement de personnes dans lequel l'adolescent, plutôt que le père, était le « *tech guru* » de la famille. Baignés dans cet univers de technique et de relations, les jeunes auraient intégré ce mode de communication plutôt qu'ils ne l'auraient appris comme nous l'avons fait. La différence entre adultes et jeunes vis-à-vis de ces technologies serait du même ordre que les différences d'apprentissage des langues étrangères pour un enfant d'un couple monolingue ou bilingue : les

© Groupe Eyrolles

seconds sont tombés dedans quand ils étaient petits… et on entend la différence. Quelques années plus tard, on peut d'ailleurs relativiser ce constat et repérer combien les compétences en la matière se sont sinon uniformisées, du moins fortement rapprochées.

Plus encore, les jeunes auraient des caractéristiques particulières susceptibles d'influencer grandement leurs premières approches du travail et leurs capacités à transformer les organisations dans lesquelles ils entrent.

Les jeunes seraient très ouverts au changement, ce qui les prédisposerait au travail fort imprévisible de demain. L'un des articles de ce numéro spécial de *The Economist* citait les propos de Pearl Buck tenus il y a 50 ans : « Les jeunes n'en savent pas assez pour être prudents, c'est pourquoi ils tentent l'impossible et le réussissent, génération après génération. » Pour défendre cet argument, l'article souligne que les jeunes restent de nos jours plus longtemps libres des contraintes familiales qui réduiraient leurs capacités à prendre des risques : l'âge de formation d'une famille recule et, de ce fait, les préoccupations des jeunes de 35 ans n'auraient jamais été aussi proches de celles des jeunes de 20 ans – leurs conceptions de la vie et donc du travail sont similaires.

Les jeunes penseraient différemment. Pour l'auteur de l'article, le trait principal de ce changement de pensée, c'est la remise en cause du principe de « courbe d'expérience » : au contraire, il faudrait valoriser la courbe d'inexpérience qui vous permet de mieux penser en dehors du cadre puisque vous ne connaissez pas de cadre…

Les jeunes seraient indépendants. Ils n'attendent rien des entreprises donc n'estiment rien leur devoir. Finalement, le discours managérial des années de crise a bien fonctionné. On a suggéré

© Groupe Eyrolles

de suivre des carrières mobiles en zigzag, d'une entreprise à l'autre, sans imaginer passer trop de temps dans une entreprise qui ne peut garantir de la sécurité d'emploi : eh bien ! on y serait et les directions des ressources humaines en voient les inconvénients quand les jeunes, surtout ceux dont on a besoin et que l'on veut garder, n'imaginent pas rester trop longtemps dans des organisations auxquelles ils deviennent indifférents.

Les jeunes seraient entrepreneurs. Ils auraient plus de connaissances sur l'entreprise et le business que les générations précédentes, ils auraient dans de plus grandes proportions connu plus tôt le monde du travail, voire développé leurs propres activités. Finalement, les universités et les familles les auraient tellement poussés à acquérir une expérience de bonne heure qu'ils le font… au détriment même de leurs études et de la vie scolaire et étudiante classique.

Les jeunes voudraient des opportunités plus que de l'argent et de la sécurité. Le monde des start-up a fasciné et l'on imagine de merveilleuses opportunités que de grosses structures ne peuvent pas forcément offrir ; mais la tendance à fonder une famille plus tard repousse également dans le temps la satisfaction d'un besoin de sécurité.

Les jeunes réclameraient plus de respect : bien évidemment, les tentatives de séduction exercées par les acteurs du marché du travail ne font que renforcer ce sentiment d'être désiré donc respecté. Quand on est désiré, on sent d'autant moins le besoin d'être très respectueux et déférent vis-à-vis des autres et en particulier des autres générations dont on n'a pas l'impression qu'elles peuvent nous apprendre quelque chose d'essentiel.

© Groupe Eyrolles

À chaque époque, on a cru que les jeunes étaient différents et que la société ne serait plus jamais la même. Ces « nouveautés » de la jeunesse sont-elles vraiment nouvelles ? À chacun de juger. Mais elles alimentent le discours actuel selon lequel nous vivons en économie une transformation profonde. Certains diront que cela ne concerne que la nouvelle économie, celle d'avant ou après avril 2000 (date du retournement des valeurs technologiques, comme on dit aux États-Unis) ; d'autres que ce n'est spécifique qu'à 2007-2008 quand se ressent fortement le bouleversement démographique… Quoi qu'il en soit, aujourd'hui, le problème des âges est un problème de gestion du personnel et de management. Et la plupart des lecteurs qui se retrouvent dans l'économie tout court peuvent, devant cette chronique, s'interroger sur l'évolution des générations, mais garder en tête quelques idées bien concrètes qui les aideront à travailler sur les problèmes bien concrets d'aujourd'hui.

Les jeunes, indépendants, entrepreneurs, etc. ne peuvent-ils plus s'impliquer dans les entreprises d'aujourd'hui ? Dans le cadre d'une étude sur le turn-over des jeunes dans une entreprise de restauration rapide, nous avions décidé d'interroger les salariés ayant quitté l'entreprise depuis trois ans. La moyenne d'âge des personnes est de 27 ans, ils sont dans ces secteurs non nobles que certains osent appeler « petits boulots ». Il leur était envoyé par voie postale un questionnaire avec le logo de l'entreprise. Le principal résultat de l'étude a été d'obtenir un taux de réponse de… 40 % ! L'analyse des réponses montrait un très fort attachement à l'entreprise et en décrivait bien les raisons, qu'il serait trop long d'expliquer ici. Alors, les jeunes ne pourraient-ils plus s'impliquer dans l'entreprise ?

Une deuxième idée doit rester présente à l'esprit des gestionnaires des personnes. Pendant de nombreuses années, les entreprises

© Groupe Eyrolles

ont « dégraissé » ; elles ont diminué le nombre de niveaux hiérarchiques pour atteindre des structures plus plates ; elles ont mis le maximum de personnes sur le terrain, au plus proche d'une contribution à réaliser. Ce faisant, elles ont cassé la tradition de la progression lente dans de lourdes hiérarchies qui avaient au moins une fonction : celle de laisser se développer une maturité, une épaisseur des personnes qui acquéraient la maîtrise du temps de la mise en œuvre, la rigueur des projets à suivre sur le long terme, la patience du fonctionnement avec les autres. Cette durée permettait de trouver son équilibre, de donner de la profondeur à des personnalités ; un des effets en était de mieux-être capable de vivre avec les autres, de se supporter et de les supporter, dans tous les sens du terme. Certains considèrent même que ces compétences sont nécessaires pour faire de grands patrons, de grands managers. Comment peut-on donner aujourd'hui ces compétences alors que les structures amaigries et le besoin de promotions rapides vont conduire à confier de très grandes responsabilités avant d'avoir acquis cette « maturité » ? Les grandes entreprises ont commencé à prendre en compte le problème ; elles développent des programmes de formation interne qui sont de plus en plus sophistiqués. Cela suffira-t-il ? Ce n'est pas sûr. Certes, il faut intégrer les jeunes, leur faire faire ce qu'eux seuls semblent capables de faire, comme le pensent les chantres de la gestion des talents, mais sans oublier que les organisations doivent savoir comment les faire devenir, dans le futur, des… vieux efficaces.

© Groupe Eyrolles

Vers le communautarisme générationnel ?

En matière de génération, seul le conflit est spontané. On peut croire à certains moments de l'histoire que les vieilles outres du conflit des générations sont enfin dépassées, mais la réalité revient au galop, et c'est le cas aujourd'hui si l'on en croit aussi bien les débats de notre société en général ou de la gestion des ressources humaines en particulier. En effet, certains pensaient le problème des générations révolu : les jeunes étaient très tôt adultes, grâce aux avancées des années 1960-1970 en matière de liberté, d'autonomie, de dépassement de l'autorité castratrice, avec l'aide de parents, qui avaient tout compris à la psychologie et aux forces inhibitrices de la société ; les adultes maîtrisaient leur « moi » dans le cadre d'un développement assumé et les vieux restaient éternellement jeunes grâce à la préretraite, au body-building, aux voyages organisés et aux mots fléchés.

© Groupe Eyrolles

Soudainement le problème des générations revient au goût du jour, on parle de bouleversements démographiques, de pyramides des âges totalement déséquilibrées. Les vieux reviennent à la une de l'actualité à la première canicule venue et on s'aperçoit que les jeunes existent toujours quand ils contestent la suppression de modalités pédagogiques contre la création desquelles leurs aînés avaient déjà manifesté. Dans l'entreprise aussi le problème des générations apparaît : l'intégration des jeunes est pour beaucoup de dirigeants de petites et moyennes entreprises un problème majeur de management et de gestion des ressources humaines ; les seniors deviennent la population dont on parle, même si les actions concrètes tardent à venir. Et les éternelles politiques de recrutement en *stop and go* créent des trous dans les pyramides des âges renforçant ainsi la perception de différences de générations, donc de conflits.

En effet, il suffit que les différences apparaissent pour que les comparaisons suivent et donc les ressentiments, conflits et autres procès. Dans l'entreprise, les vieux reprochent aux jeunes d'être exigeants, trop concernés par leurs 35 heures, aptes au zapping et pas toujours compétents. Les jeunes reprochent aux vieux de ne pas être sur le terrain, de ne pas les respecter et d'être trop payés pour ce qu'ils font. Les quadras pestent de se retrouver à endosser toute la responsabilité, entre des jeunes arrogants et incompétents et des vieux qui râlent en fermant derrière eux la porte des retraites après avoir éteint la lumière des pensions confortables. Quant aux seniors, ils s'indignent de devoir bientôt travailler plus longtemps

© Groupe Eyrolles

que prévu, alors qu'ils supportaient l'absence de promotion jusque-là dans l'espoir d'un départ anticipé.

Mais tout cela est banal et toutes les époques ont décliné la notion de conflit de générations en fonction des conditions du moment. Est-ce un réel problème ? Pour répondre à la question, regardons la littérature abondante aujourd'hui sur les générations pour mieux voir comment le management peut aborder la question, non parce qu'elle est importante mais parce qu'elle se pose.

Cette littérature nous offre par exemple une réflexion sur la génération des 15-25 ans qui correspondent à ces fameux jeunes, très peu présents dans la population active française, mais que les entreprises recrutent quand même parfois. Un best-seller américain[11] considère, comme il convient dans ce genre d'ouvrage, que cette génération est radicalement nouvelle dans l'histoire. Les jeunes de cet âge ont, à la différence de leurs aînés, passé plus de temps à jouer aux jeux vidéo qu'à regarder la télévision. Cette expérience nouvelle aurait, selon les auteurs, de grandes conséquences sur leur manière d'aborder le monde dans une démarche plus tâtonnante d'essai-erreur, comme quand on prend connaissance d'un nouveau jeu sans évidemment regarder quelque manuel que ce soit. Ainsi, ils aborderaient le monde différemment et cela aurait des conséquences sur leur rapport au travail. En France, c'est une étude sur cette même population[12] qui met en évidence une caractéristique forte : les jeunes auraient en commun de peu savoir, de peu connaître ce monde dans lequel ils doivent entrer ; ils ne sauraient que croire et qui croire dans une société opaque qui leur paraît peu les attendre,

11 Beck J. C., Wade M., « Got Game : How a Gamer Generation of Gamers is Reshaping the Business Forever », *Harvard Business School Press*, 2004.
12 Lescanne G., *15/25 ans – « On ne sait plus qui croire… »*, Éditions du Cerf, 2005.

© Groupe Eyrolles

c'est le moins que l'on puisse dire quand on sait la proportion de jeunes actuellement en activité dans notre pays.

Les 25-35 ans semblent être aussi une génération à part, unique aujourd'hui et dans l'histoire, selon ceux qui écrivent à son sujet. Un ouvrage stigmatise les problèmes de cette génération[13] qui se considère exagérément bloquée par les baby-boomers encore vigoureux qui leur barrent le chemin sans les reconnaître. La génération des vieux serait celle de 68, totalement convaincue qu'elle a tout fait et tout découvert dans tous les domaines, et comme ces découvertes se sont déclinées en termes de libération et de rupture, il paraît difficile à cette génération post-révolutionnaire de faire valoir des approches forcément décalées par rapport à celles de ses aînés. Au-delà de ce cri de douleur adressé aux anciennes générations, Françoise Sand et Isabelle Vial[14] essaient de dégager les caractéristiques propres des 25-35 ans. Elles la décrivent comme une génération « montgolfière », c'est-à-dire planant dans les airs sans jamais oser se poser, que ce soit sur un plan professionnel ou même personnel. Cette génération aurait vécu moins de combats contre ses aînés, elle se situe plus en attente indifférente qu'en lutte, elle voit passer avec angoisse les années de jeunesse, où tout est possible, pour tomber dans celles du réveil où tout semble joué, sans que le temps ait été pris entre les deux pour faire de véritables choix.

On pourrait imaginer d'autres ouvrages sur les quadras, soumis à la double pression des exigences professionnelles et familiales, coincés entre des jeunes prétentieux et incompétents et des vieux décalés qui pensent à leur jardin. Les ouvrages sur les seniors

13 Guimier L., Charbonneau L., *Génération 69 : les trentenaires ne vous disent pas merci*, Michalon, 2005.
14 Sand F., Vial I., *25-35 ans, l'âge du labyrinthe*, Bayard Centurion, 2005.

© Groupe Eyrolles

existent aussi, qui nous décrivent les bouleversements démographiques, leur sentiment de fin de vie professionnelle et les problèmes qu'ils posent à l'entreprise[15].

On peut donc dire que les générations sont un sujet porteur et cela appelle quelques remarques. On n'a pas fini de découper en tranches les pyramides des âges et de trouver des caractéristiques uniques à chacune d'elle. Mieux encore, ces caractéristiques vont régulièrement se renouveler, et l'originalité des générations sera toujours conservée. Qui se souvient aujourd'hui des ouvrages à succès de la fin des années 1990 sur la génération X ? En matière d'ouvrages et d'études, les générations passent aussi. La première remarque, c'est que la notion de « générations » est bien difficile à cerner, mouvante, instable. On ne sait trop comment en fixer les bornes ni prévoir leur durée de vie. On se demande aussi qui elles concernent – probablement cet individu statistique moyen toujours perçu et jamais rencontré, mais qui s'impose comme explication de la réalité.

La deuxième remarque, c'est que, dans la confusion de toutes ces études, un seul trait commun s'impose : ce qui unit les générations, c'est leur sentiment commun d'une absence de reconnaissance ! Parce que ces ouvrages sont souvent écrits par des représentants de ces générations pour leurs contemporains, on a souvent l'impression que celles-ci se considèrent comme uniques, originales, sacrifiées mais aussi déterminées à ce que leur conflit de générations soit vraiment le « der des ders »…

Avec le recul on peut également se demander dans une troisième remarque si la chose la plus normale dans l'histoire de

15 Marbot É., Peretti J.-M., *Les Seniors dans l'entreprise*, Village Mondial, 2004.

© Groupe Eyrolles

l'homme n'est pas justement le « conflit de génération ». L'émoi et le ressentiment font alors peut-être partie de l'existence comme le nécessaire et difficile passage par l'adolescence, l'ajustement à la parentalité ou la lente prise en compte de sa finitude. Derrière ces cris, il faut sans doute relativiser la partie de l'outrance, de l'accusation, de la plainte, pour voir aussi dans cette difficulté exprimée un aspect banal, même s'il est douloureux, de l'expérience humaine. Concrètement, les générations attaquées, que ce soient les vieux ou les jeunes, devraient faire un effort de patience et de sérénité devant l'injustice perçue des critiques qui leur sont adressées.

La quatrième remarque, c'est qu'il ne faudrait pas se satisfaire de cette explication pour ne pas prendre au sérieux le conflit exprimé. Quand on s'approche de déséquilibres démographiques importants, le risque est fort que ces conflits de générations cristallisent de nombreux problèmes ou insatisfactions. Même si les problèmes de génération sont intemporels, ils prennent alors une importance incontournable. Dans la tendance actuelle de nos sociétés, on pourrait vite se retrouver avec un communautarisme générationnel dont on peut redouter les effets.

La cinquième remarque concerne les évolutions notées par quelques enquêtes importantes aujourd'hui faisant état des peurs dans notre société. La génération des 15-25 ans n'est pas la seule à être touchée par ce phénomène. Tout le monde a peur de tout le monde et notre seule chance aujourd'hui c'est que ceux qui ont peur des autres ne comprennent pas que ces autres ont tout autant peur d'eux. Dans les conflits de générations, cette peur est présente et forte. L'éventuelle arrogance des plus jeunes ne laisse pas transparaître leur peur des plus anciens, la suffisance des plus anciens masque souvent leur peur des jeunes. Il n'y a guère qu'un moyen

© Groupe Eyrolles

de dépasser cela, c'est de travailler davantage ensemble. Le management des entreprises ferait bien d'y penser, de bloquer la tendance naturelle à se retrancher dans le confort de sa génération pour travailler avec d'autres. Dans les ateliers traditionnels, cela se faisait naturellement. En allant dans les locaux climatisés de nombreuses entreprises, on a souvent l'impression que ce brassage et cette mixité générationnelle existent moins, et là au moins, on peut dire que chaque génération en porte sa part de responsabilité.

© Groupe Eyrolles

Le management à l'épreuve de la susceptibilité

Nous vivons dans une société à haute susceptibilité. Dans tous les compartiments de l'existence, on repère les sensibilités exacerbées, la douleur de la non-reconnaissance, la vulnérabilité aux menaces personnelles, la rancœur pour tout ce qui n'a pas été reçu. Et, quand l'émotion devient le prisme de compréhension du monde et le seul mode d'expression écouté, nombreux sont ceux qui font largement état de leur susceptibilité. Qui n'a pas été surpris, lors d'un changement de gouvernement en juin 2005, d'entendre plusieurs ex-ministres exprimer publiquement leur amertume, leur déception, leur tristesse, voire leur sentiment d'injustice de devoir quitter le gouvernement ? Cela avait été le cas de MM. Barnier et Fillon, qui ne sont pourtant pas des nouveaux venus à la politique et aux aléas de sa pratique.

© Groupe Eyrolles

On ne compte plus les catégories sociales blessées par un manque de reconnaissance, qui ne défilent pas toujours mais expriment leur ressentiment face au mépris ou au manque de considération : policiers, buralistes, infirmiers, enseignants évidemment, chauffeurs de taxi ou techniciens de surface. On ne parle même pas des groupes « sociologiques » où les personnes, du fait d'une caractéristique démographique, réagissent à toute attaque faite à leur genre, leur âge, leur religion ou toute autre caractéristique sociale. Tout le monde est susceptible et développe un sens nouveau de la veille et du radar, qui cherche à repérer toute offense qui serait faite avant d'exprimer une réelle souffrance. Il y aurait même place pour de nouvelles rubriques dans nos médias : la page des susceptibilités, juste après celle des sports. On aurait une journée nationale, un timbre, une marche des susceptibilités…

Le phénomène n'est pas seulement collectif, il concerne aussi chacun dans sa vie quotidienne. On a vu des personnes se faire agresser pour… un regard que l'agresseur avait trouvé irrespectueux… Une remarque suffit à faire monter la fièvre, la colère et le ressentiment – éternel si l'ire n'est pas immédiatement évacuée. Que dire des mots qu'il est devenu interdit de prononcer, leur seul usage, sans même l'épreuve du dictionnaire ou de l'histoire, suffisant à vous cataloguer et à vous habiller pour l'hiver ou le bûcher ? Chacun note le déferlement de cette vague, venue d'Amérique du Nord, du « politiquement correct », qui a rendu tabou certains thèmes, qui a stigmatisé les mots, les références ou même certains événements. Et dans une société qui a fait de la tolérance une loi plutôt qu'une pratique, il devient difficile de parler, encore plus de rire. Pierre Desproges disait qu'il était possible de rire de n'im-

© Groupe Eyrolles

porte quoi, mais pas avec n'importe qui. Il avait bien raison, l'important n'est jamais ce que vous dites ou faites mais les intentions qu'on vous prête quand vous dites ce que vous dites ou quand vous faites ce que vous faites.

Le management n'échappe donc pas à la règle. La culture de la plainte envahit aussi ce compartiment de la société et tous de développer une sensibilité exacerbée au traitement qui leur serait réservé. La question de la reconnaissance a remplacé celle de la motivation. La revendication des identités a gagné du terrain sur le souci de la cohésion. L'autonomie paranoïde semble plus en vogue que l'effusion de l'équipe. Dans de nombreuses situations de travail, certains thèmes ne peuvent pas être abordés ; toutes les précautions sont prises dès qu'il s'agit de dire quelque chose à quelqu'un. D'ailleurs, dans le secret de leur bureau, nombreux sont les managers ou les responsables de ressources humaines qui recueillent les doléances de ceux qui s'estiment méprisés, insultés, insuffisamment reconnus. Des séminaires dits « de sensibilisation » apprennent à percevoir les problèmes de susceptibilité, à polir son comportement, pour que l'organisation atteigne l'idéal d'une société ressemblant à un cube rempli de boules de billard vaselinées, qui évolueraient sans jamais se heurter.

Manager n'est pas facile dans un univers de susceptibilité. Donner un ordre, contrôler, s'informer, renvoyer un feed-back, exprimer un avis, une réaction, être tout simplement spontané deviennent risqués dans les zones de haute susceptibilité. Il est tellement imprévisible d'imaginer où va se nicher la susceptibilité de l'autre, même si l'on connaît tellement bien la sienne… Le management est par construction une activité de relations et, si toute relation devient une prise de risque, on comprend que

© Groupe Eyrolles

les portes des bureaux se ferment et que l'on se satisfasse de la messagerie.

Manager au risque de la susceptibilité est pourtant le lot quotidien des managers (et des non-managers aussi, d'ailleurs). Il faut essayer de comprendre. Certains y voient des réactions personnelles, la trace de personnalités difficiles, auxquelles le coaching ou le temps libre feront du bien. D'autres y voient le signe d'un fort égocentrisme dérivant du mouvement inexorable de l'individualisme postmoderne, la conséquence d'un fort sentiment d'insécurité et de menace externe. Pourquoi pas la conséquence d'une dégradation réelle et séculaire des conditions de vie, comme l'imaginent d'autres encore ? Le grand mouvement de l'histoire vers plus de liberté se traduirait, comme toujours, par de fortes inégalités où le plus grand nombre perçoit ses conditions se dégrader au profit de l'autre…

Il serait prétentieux pour les spécialistes du management de se prononcer sur de telles hypothèses, qui renvoient aux aspects les plus intelligents des sciences sociales. Toutefois, il faut bien constater que cette susceptibilité est non seulement générale mais encore profonde. La souffrance est réelle, la sensibilité à fleur de peau aussi, et les remèdes improbables. Si l'on ne se résigne pas à considérer que l'entreprise et les situations de travail ne sont que la réduction (au sens gastronomique du terme) de la société et de ses prétendues tendances profondes ; si l'on espère avoir des relations humaines moins crispées, plus confiantes, plus simples dans le travail (comme heureusement on en trouve assez souvent, même si les observateurs ne le notent pas), comment aborder le problème de la susceptibilité ?

© Groupe Eyrolles

La première idée est de ne pas imaginer que des lois, des règlements, des procédures ou des rapports annuels vont changer quoi que ce soit au sentiment de ne pas être personnellement reconnu. Ce peut être nécessaire au niveau de la politique d'un pays quand on fait des lois pour définir l'histoire et réglementer le dicible ; on fait alors des marches, des journées nationales, des colloques. Au niveau restreint de l'entreprise, cela ne fonctionne pas. On pourra toujours chercher à aller le plus loin possible pour éviter la susceptibilité de l'autre, la destination ne sera jamais atteinte. De la même manière, le doute d'Otello ne pourra jamais s'effacer devant quelque raison, argument ou déclaration d'amour que ce soit : Shakespeare l'a montré depuis longtemps… Ce peut être rassurant de monter des séminaires, de changer les règlements intérieurs, d'inciter tout le monde à faire attention ; c'est sans doute nécessaire, certainement jamais totalement efficace.

La deuxième idée relève du bon sens. On ne soulignera jamais assez combien a pu être bénéfique l'envahissement des approches de management par l'émotionnel : émotions, intelligence émotionnelle, management émotionnel, voire même gestion des émotions ! On reconnaissait par là que les émotions sont à l'origine de nombreux comportements, même si elles sont habilement déguisées sous de brillants habits de raison. Mais point trop n'en faut. Reconnaître l'importance de l'émotion, cela ne signifie pas que la seule légitimité soit d'y céder. Toutes les émotions sont acceptables, mais la raison doit intervenir pour décider qu'en faire. Il ne suffit pas qu'une émotion forte surgisse, pour qu'elle soit le seul élément de situation pertinent à prendre en compte. Nous vivons dans une société où l'émotion fait loi, il n'est qu'à regarder les débats de l'Assemblée nationale. Dans les organisations, rien

© Groupe Eyrolles

n'empêche d'être un peu plus humain en sachant justement faire garder leur place aux émotions – rien que leur place. L'émotion pousse toujours à sacrifier le long terme au court terme, ceux qui sont dehors à ceux qui sont dedans, les ordinaires aux exceptions, et d'ailleurs aussi les discrets aux « pleureurs » et « grandes gueules ». La raison permet de rétablir un peu de justice.

La troisième idée relève encore du bon sens. S'il y a de la susceptibilité, il ne faut surtout pas essayer de la faire disparaître, il ne faut surtout pas s'en occuper. Quand on a un bouton, ce n'est pas en le pressant que l'on guérit la cause. S'il y a de la susceptibilité dans les relations au travail, c'est qu'il n'existe aucun *firewall* pour en empêcher la déflagration. Elle peut tout envahir puisque rien ne l'arrête. Tout le monde peut se trouver agressé par le comportement ou les paroles de l'autre, s'il n'a que des préjugés superficiels pour le décoder. Le déferlement de la susceptibilité révèle surtout le manque de relations humaines de qualité. C'est parce que mon collègue n'existe plus en tant que personne mais comme jeune/vieux, homme/femme, Blanc/Noir, homo/hétéro que j'interprète ses actes au déficit du doute. C'est parce que personne ne me considère comme une personne que je « surréagis » comme jeune/vieux, homme/femme, etc.

On ferait donc bien de travailler sérieusement aux relations humaines : non pas à leur qualité – le terme est trop flou –, mais à leur épaisseur, à leur densité. À voir la fuite dans les prothèses de la communication, le repli dans les outils de management et l'évitement de toute relation qui serait un engagement, on voit la tâche à accomplir. Si on le faisait au travail, celui-ci deviendrait une école de vie (c'est peut-être cela la valeur travail dont les politiques ne vont pas tarder à nous reparler). En tout cas, si on le

© Groupe Eyrolles

faisait au travail, gageons que non seulement cette activité serait plus agréable mais nos organisations beaucoup plus efficaces.

Une dernière chose : ne jamais oublier que, curieusement, il n'y a guère qu'à sa propre susceptibilité que l'on s'habitue finalement assez bien…

© Groupe Eyrolles

Les travailleurs de l'extrême

On ne compte plus les domaines où l'extrême s'impose comme une valeur. Le sport en est le meilleur exemple avec ces exploits perpétuels, qui frappent l'imagination par la fantaisie de leurs auteurs avant même de frapper par leur performance. En ski ou en traversée des océans, en course à pied ou en triathlon, on ne fait qu'accumuler de nouveaux records, où la personne humaine s'acharne à aller au-delà de ce que ses contemporains considéraient comme une norme…

© Groupe Eyrolles

À toutes les époques, sans doute, la quête de l'exploit a existé, même si les domaines dans lesquels on le tentait variaient grandement : les longs pèlerinages à pied pendant des mois n'avaient peut-être rien de moins effrayant que les traversées des océans à la rame. À toutes les époques également, les fabulistes ou autres sages ont répété que l'excès n'était jamais sain. Rien n'y fait, le comportement extrême reste un horizon enviable tant vis-à-vis de soi-même que pour une reconnaissance par les autres : que n'est-on pas prêt à subir pour figurer dans *Le Livre des records* ?

Il en irait de même dans le monde du travail[16], selon différentes études réalisées aux États-Unis auprès des 6 % de managers les mieux payés. Ces travailleurs de l'extrême auraient de très longues semaines de travail (plus de 60 heures qui s'ajoutent aux temps de transport) et prendraient peu de vacances. Mieux encore, ils reconnaissent une très forte pression qui s'exerce sur eux dans le cadre de l'activité professionnelle. Devant un tel phénomène, peu étudié jusque-là si ce n'est dans certaines de ses conséquences pathologiques, comme le *burn out*, plusieurs questions se posent. Tout d'abord, une question de définition : entre la surcharge temporaire, la « charrette » traditionnelle de nombreuses activités professionnelles ou le travail extrême, y a-t-il de réelles différences ou seulement le souci de traquer la tendance ? Ensuite, on peut se demander si c'est un phénomène nouveau ou plutôt une nouvelle déclinaison du « Il n'y a plus de saisons ! » Enfin, ce phénomène est-il un problème et pour qui ?

En un mot, pour ces travailleurs de l'extrême (parmi ceux qui gagnent bien leur vie dans les études citées), le travail envahit

16 Hewlett S. A, Luce C. B., « Extreme Jobs : The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek », *Harvard Business Review*, décembre 2006.

© Groupe Eyrolles

toute l'existence. Ils passent peu de temps chez eux et jouissent généralement d'une vie sociale assez réduite en dehors du travail. Les auteurs ont essayé de définir des critères plus précis au-delà du nombre d'heures effectuées. Elles définissent ainsi l'extrême, comme le fait, d'une part, de travailler au moins 60 heures par semaine et, d'autre part, de cumuler au moins cinq parmi les dix caractéristiques suivantes de l'activité professionnelle : un flux de travail imprévisible, un rythme de travail intense avec des échéances tendues, un éventail très large de responsabilités qui pourraient normalement couvrir plusieurs emplois, la fréquence d'obligations professionnelles en dehors des heures de travail, une disponibilité permanente pour les clients, des objectifs économiques à atteindre, une responsabilité de management des autres et de recrutement, des déplacements professionnels fréquents, de nombreux collaborateurs ou employés qui « reportent » directement et, enfin, au moins dix heures de présence quotidienne sur le lieu de travail.

Selon les études, entre 20 et 30 % des managers (surtout des hommes) parmi les mieux payés entreraient dans la catégorie des travailleurs de l'extrême : ce n'est donc pas un phénomène marginal. Mieux encore, on ne les retrouverait pas seulement parmi les figures emblématiques de l'avocat new-yorkais ou du consultant en stratégie de Boston : ils sont aussi dans les entreprises les plus diverses. En France, on les trouverait également dans les grandes entreprises publiques, où le niveau d'investissement des cadres est souvent très important.

Dans leur grande majorité, les travailleurs de l'extrême reconnaissent une carrière très valorisante. Les deux tiers d'entre eux disent aimer leur travail et, dans une même proportion, ils déclarent avoir volontairement décidé de travailler autant ; cela ne leur a pas

© Groupe Eyrolles

été imposé : donc pas de victimisation ou de sentiment d'exploitation chez eux.

Le phénomène serait-il nouveau ? La moitié des répondants affirment travailler en moyenne seize heures de plus qu'il y a cinq ans : il faut dire qu'ils n'étaient probablement pas dans la même situation professionnelle à l'époque. D'autres enquêtes indiquent cependant que l'accroissement du nombre de travailleurs de l'extrême serait patent ces vingt dernières années.

Comment s'expliquerait alors la croissance du phénomène ? Les auteurs proposent diverses explications. Elles notent l'accroissement de la compétition pour les postes les plus élevés, dans les entreprises, du fait des fusions ainsi que d'un aplatissement des structures, qui réduit le nombre des managers au sommet mais aussi l'état de connexion permanent qui ne fait qu'accroître les sollicitations et les interactions. La généralisation du travail de la connaissance ne ferait, selon elles, que développer l'aspect stimulant du travail, elle expliquerait peut-être aussi que le travail est devenu un lieu de socialisation, où se vivent de réelles relations. Faut-il voir dans ce dernier aspect la conséquence d'évolutions plus sociétales avec des rapports humains « non composés », qui font du travail le seul lieu relationnel, sinon possible, du moins facile ?

Dans le cadre d'une étude personnelle, il existe quelques données complémentaires sur ces travailleurs de l'extrême dans un contexte français. Il s'agit ici d'un échantillon de 1 513 cadres de catégorie 3B ou 3C (métallurgie) d'une grande entreprise industrielle française, donc une population différente des précédentes étudiées aux Etats-Unis, puisqu'elle ne tient pas compte des niveaux de rémunération, vraisemblablement plus bas que dans l'échantillon américain. Parmi eux 8,2 % déclarent travailler plus de 60 heures par semaine et, si

© Groupe Eyrolles

nous ne disposons pas de données précises sur les dix critères évoqués plus haut, on peut supposer que beaucoup s'y retrouvent : en effet, on note dans l'échantillon beaucoup de personnes du secteur de l'ingénierie ou du technique travaillant sur des projets avec des échéances imposées et tendues, avec des déplacements dans une entreprise en forte internationalisation. Ils doivent passer beaucoup de temps en management de proximité. Ce sont essentiellement des hommes (88 %) qui ne se trouvent pas dans une situation familiale différente du reste de l'échantillon.

Au niveau de leurs engagements et de leurs priorités, ils se différencient surtout par un moindre engagement que les autres dans leur vie personnelle : tout ce qu'ils vivent en dehors de leur travail et de leur famille (ou structure affectivo-partenariale) est pour eux moins central, moins important, moins satisfaisant que cela ne l'est pour les autres. La priorité accordée à la famille et à l'engagement dans la société est également moins forte.

Quant à leur attitude vis-à-vis du travail, il s'avère que certains aspects sont plus (ou moins) importants pour eux que pour leurs collègues : la rémunération l'est plus, alors que la sécurité de l'emploi, les relations avec les collègues ou l'équilibre entre vies personnelle et professionnelle le sont beaucoup moins. Ils apparaissent comme plus satisfaits que leurs collègues de la variété de leurs tâches et du soutien apporté par leur famille dans le cadre de leur travail. Ils sont par contre moins satisfaits que leurs collègues de leur rémunération et de l'autonomie qui leur est laissée dans le travail. Ils s'investissent beaucoup dans le management de proximité et s'identifient à l'entreprise, qui a une signification forte dans leur vie personnelle.

Concernant l'aspect relationnel de leur travail, il est frappant de constater que le maintien de bonnes relations n'est pas une difficulté

© Groupe Eyrolles

pour eux tout comme les tâches d'évaluation des personnes et des situations. Si la qualité des relations est moins pour eux que pour les autres une condition du succès (ils se situent beaucoup dans la technique ou l'*engineering*), il leur paraît par contre plus difficile d'entretenir de bonnes relations avec leur patron.

Nous ne retiendrons de tous ces éléments que deux images. La première, c'est la relative satisfaction de ces travailleurs de l'extrême : ils rompent avec l'image traditionnelle du travailleur victime. La seconde, c'est la dimension très personnelle de ce fort engagement : les travailleurs de l'extrême sont certes soumis aux modes de fonctionnement actuels des entreprises mais, dans notre échantillon, plus de 90 % de leurs collègues réagissent différemment. De manière étonnante, les sur-travailleurs montrent à la fois un fort investissement personnel dans l'entreprise, avec laquelle ils entretiennent une relation affective, mais ils abordent leur activité professionnelle en totale maîtrise personnelle : ils veulent plus d'autonomie et ne ressentent pas les relations humaines comme une contrainte. Tout en s'investissant beaucoup dans ces relations et le management de proximité, ils jugent les relations moins pesantes et moins importantes que pour leurs collègues.

Il reste une caractéristique sur laquelle on pourra s'interroger. Les travailleurs de l'extrême s'avèrent plus satisfaits que leurs collègues du soutien qu'ils reçoivent de leur famille dans le travail. On pointe souvent les effets du travail sur la vie personnelle, mais l'inverse est tout aussi vrai. Décidément, il est vraiment difficile d'envisager les attitudes au travail sans prendre en compte les autres dimensions de l'existence. Décidément encore, on ne dira jamais assez que chacun est plus responsable qu'on ne le croit de sa relation au travail.

© Groupe Eyrolles

L'harmonie entre travail et hors-travail

La valeur travail aurait disparu. Les signes en seraient nombreux. Des jeunes valoriseraient plus les loisirs que le travail, des salariés auraient perdu confiance en la vie professionnelle et s'investiraient ailleurs, l'individualisme triomphant empêcherait de «jouer collectif» dans le travail. À cela s'ajouteraient les 35 heures, la crise, etc. Cette litanie des causes est à géométrie variable, mais personne ne semble contester le diagnostic général. Il ne reste plus qu'à chercher confirmation du constat dans de nombreuses études où les personnes interrogées se plaignent du travail, disent qu'elles préfèrent être chez elles qu'au bureau, que travail rime avec souffrance, harcèlement, soumission… Parmi tous les signes évidents de cette remise en cause de la valeur travail, il en est un qui fait mouche, parce que tout le monde s'y retrouve : le conflit entre travail et vie personnelle.

© Groupe Eyrolles

Cette dernière serait le lieu d'épanouissement idéal par construction et le travail serait l'empêcheur premier de s'épanouir en rond. Qui n'a pas ressenti, quels que soient les aménagements d'horaires et les avantages sociaux, que le travail venait gêner une vie personnelle : les horaires, la charge mentale, le fait de penser au travail à la maison, de rapporter du travail au domicile pour certains, de devoir encore contraindre ses choix de vie personnelle pour des raisons professionnelles ? Dans une société où les structures affectivo-partenariales[17] comprennent plusieurs professionnels, les arbitrages deviennent complexes et le conflit entre travail et hors-travail s'impose dans le quotidien.

Cependant, l'observation attentive des faits questionne parfois ce bel ordonnancement de constats. Dans deux enquêtes récentes, nous trouvons un nombre significatif de personnes qui, simultanément, placent de loin leur famille comme prioritaire dans l'existence (par opposition au travail, à l'engagement dans la société ou au développement personnel) et disent travailler… plus de 50 heures par semaine !

Dans un échantillon de plus de 1 200 cadres d'une grande entreprise industrielle (dont 92 % vivent en structure affectivo-partenariale)[18], 61 % de ceux qui disent travailler plus de 50 heures par semaine placent la famille en tête de leurs priorités dans l'existence. Dans un échantillon de 561 cadres d'une compagnie d'assurances, ils sont 53 % dans cette situation[19]. Donc, plus de la moitié des cadres affirment travailler vraiment beaucoup tout en mettant

17 Expression plus moderne pour désigner le foyer ou la famille.
18 Enquêtes réalisées par l'auteur.
19 Notons que ceux qui disent travailler plus de 50 heures par semaine sont 47 % dans l'entreprise industrielle et 24 % dans la compagnie d'assurances, mais l'échantillon de ces cadres est moins homogène et d'un niveau hiérarchique moins élevé.

© Groupe Eyrolles

la famille en tête de leurs priorités dans l'existence. Ces personnages curieux qui valorisent la famille tout en travaillant beaucoup constituent même 29 % de la totalité des 1 277 cadres de l'échantillon de l'entreprise industrielle (17 % seulement des cadres de la compagnie d'assurances).

Ces résultats peuvent paraître surprenants à première vue. Est-ce à dire que les répondants sont totalement incohérents ? Cela signifie-t-il que les oppositions convenues entre vies professionnelle et personnelle ne fonctionnent pas dans la réalité : l'espèce de conflit complaisamment affirmé entre le travail et le hors-travail ne serait peut-être pas universel ? À moins que les enquêtes ne soient pas très fiables et que, en répondant sur son temps de travail ou sur ses priorités dans l'existence, on ne soit pas sincère : cette hypothèse est dangereuse. D'une part, les deux échantillons considérés ne sont pas de taille ridicule ; d'autre part, cela remettrait tout autant en cause toutes les études où l'on tire des conclusions définitives d'une interrogation directe sur la valeur travail. Une dernière hypothèse mérite d'être considérée qui peut éclairer les débats actuels : la valeur travail est-elle ce que l'on croit ? N'est-ce pas une notion plus subtile que simplement le fait d'aimer ou de détester le travail ?

Pour explorer cette question, il faut d'abord examiner les caractéristiques de ces bourreaux de travail avec priorité familiale, dans le premier échantillon des 1 277 cadres de l'entreprise industrielle. Ce sont surtout des hommes : il n'y a que 10 % de femmes, alors qu'elles sont 21 % dans le reste de l'échantillon. Il n'y a pas de différence significative liée à la situation familiale : 95 % d'entre eux sont en structure affectivo-partenariale contre 91 % pour les autres. Dans 74 % des cas, ces personnes ont un partenaire ayant une

© Groupe Eyrolles

activité professionnelle (contre 79 % pour les autres). Il est vrai que les partenaires ne travaillent à temps plein que dans 62 % des cas alors que c'est le cas de 70 % pour le reste de l'échantillon. Hormis donc le sexe des bourreaux de travail, leurs situations familiales ne semblent pas radicalement différentes. À une exception près cependant : ces gros travailleurs avec priorité familiale ont plus d'enfants que le reste de l'échantillon…

Ils accordent évidemment moins d'importance que les autres à leur vie personnelle (en dehors du travail et de la famille) et à leur engagement dans la société. Ils vivent plus que les autres le conflit entre la vie personnelle et professionnelle, ils ont le sentiment que leur travail les empêche d'assumer comme il le faudrait leurs obligations familiales ; trop souvent, ils rapportent du travail à la maison et pensent au travail à la maison.

Quand on regarde leur attitude au travail, ce sont des personnes plus impliquées dans l'entreprise que les autres : d'ailleurs, ils accordent beaucoup d'importance dans leur travail à l'image et à la notoriété de leur entreprise, à ses résultats économiques et à son caractère international. Dans le travail, ils accordent plus d'importance que le reste de l'échantillon à la rémunération et aux perspectives de carrière, qui ressortissent à des aspects plus utilitaristes de la situation professionnelle. Le caractère stimulant de leur travail revêt également une plus grande importance, ainsi que le soutien apporté par la famille et l'entourage dans leur travail. De manière intéressante, ces personnes reconnaissent (évidemment) que le travail est un fort domaine d'engagement personnel, mais, elles considèrent moins que les autres que c'est dans le travail qu'elles vivent les choses les plus importantes de leur existence. C'est donc un engagement dans le travail très raisonné (l'entreprise, le

© Groupe Eyrolles

contenu du travail, la rétribution, le soutien de la famille), mais pas une position totalement centrale du travail dans l'existence.

D'ailleurs, le travail les satisfait sur beaucoup d'aspects. Ils sont plus satisfaits que les autres par la sécurité de l'emploi et les avantages que l'entreprise leur procure ; plus satisfaits également du caractère stimulant et de la variété de leur travail ainsi que de l'épanouissement qu'ils en retirent. De manière plus intéressante, ils sont plus satisfaits que les autres du soutien que leur apporte leur famille dans leur carrière, mais moins satisfaits de l'équilibre entre le travail et le hors-travail.

Toutefois, le plus important à leurs yeux leur arrive en famille, c'est là qu'ils ont les plus grandes satisfactions. Ils refuseraient d'ailleurs une mobilité professionnelle si elle avait des effets négatifs pour la famille.

On peut déjà tirer quelques interrogations de ces résultats. Premièrement, il faut sans doute se garder des oppositions rapides entre travail et hors-travail : certes, en appréhendant deux catégories, on suggère toujours un classement et le hors-travail, en apparence plus personnel, vient forcément en tête. La population étudiée plus haut affirme donc des priorités familiales importantes, mais aussi un fort engagement dans le travail, qui est un domaine important et satisfaisant de son existence. Cela remet peut-être un peu en cause l'idée selon laquelle il y aurait une simple compensation entre les domaines d'investissement personnel : ne peut-on avoir qu'un ami ? N'oublions pas que 29 % des 1 277 personnes de l'échantillon sont dans cette situation de double engagement…

La deuxième conclusion concerne les problèmes de mesure de ces engagements. Le temps est-il un bon instrument ? En opposant travail et famille, on suggère que travailler moins apporte forcément

© Groupe Eyrolles

du temps à la famille : ce n'est pas prouvé. Les résultats des études sur la réaffectation du temps gagné avec les 35 heures ne sont pas vraiment probants à cet égard. Travailler beaucoup n'est pas incompatible avec un fort engagement familial : les personnes en question passent aussi beaucoup moins de temps que les autres à leurs activités personnelles (sport, hobbies, engagements associatifs, etc.). Plutôt que de considérer la quantité de temps, sa qualité et son intensité devraient aussi être prises en compte. Si l'on sait qu'elles travaillent beaucoup, rien ne dit que ces personnes, qui s'avèrent avoir plus d'enfants que les autres, sont moins « performantes » chez elles…

Il reste alors deux hypothèses à proposer au vu de ces résultats. Notre échantillon comprend des personnes impliquées avec un fort sentiment d'appartenance à leur entreprise. Leur famille et le soutien qu'elle leur apporte sont l'élément central de leur existence. Elles vivent dans des familles avec plus d'enfants. Plutôt que d'être inconséquentes, ces personnes révèlent peut-être un autre sens du collectif. Fortement ancrées dans le milieu social de leur activité professionnel, fortement engagées dans leur famille plus nombreuse, elles seraient simplement un peu moins « individualistes », un peu plus « collectivistes »[20]. La dimension la plus importante qui les caractérise serait de donner moins d'importance, de consacrer moins de temps à des activités plus personnelles. C'est alors une autre approche de la vie qui s'exprime, loin du débat parfois superficiel et stérile entre le travail et le hors-travail…

20 Au sens que donne Geert Hofstede à ce terme dans ses dimensions de différenciation culturelle.

© Groupe Eyrolles

La seconde hypothèse concerne la valeur travail. Très clairement, elles s'engagent dans cette activité sans la mettre en priorité. Pour eux, la valeur travail ne se définit pas seulement par opposition au hors-travail. C'est un lieu important qui procure une satisfaction aux multiples facettes. Est-ce à dire que la valeur travail consiste en une priorité exclusive attachée à la vie professionnelle ? La valeur travail ne refléterait-elle pas plutôt quelque chose de plus subtil ayant trait à ce que la personne y trouve ? Nos travailleurs très « famille » trouvent dans le travail une opportunité de développement et d'épanouissement personnels. Leur expérience du travail leur renvoie une image valorisante, une image qui « colle » avec l'image idéale qu'ils ont d'eux-mêmes. C'est cela aussi la valeur travail : non seulement le choix d'une priorité absolue au détriment du reste, mais aussi une expérience de vie qui valorise. Parfois même, on trouve dans le travail une valorisation de soi que l'on ne trouve pas ailleurs (chez soi ou dans la société), même si on le regrette, même si l'on aurait préféré que la vie fût autrement.

Plutôt que d'attendre de la société, des éducateurs et de quiconque qu'ils « inculquent » une supposée valeur travail, on aurait intérêt à faire en sorte que l'expérience de vie au travail représente une valeur pour la personne peut-être supérieure à ce qu'elle vit ailleurs. La valeur travail n'est pas qu'une question personnelle abandonnée au choix de chacun, c'est aussi la conséquence de ce que l'on vit au travail. Les entreprises, les managers, les éducateurs, les médias ont une grande responsabilité à cet égard.

© Groupe Eyrolles

Quizz

Ce quiz vous permet de vérifier la bonne compréhension des textes développés dans cet ouvrage. En aucun cas les réponses aux questions ne peuvent être généralisées en dehors du contexte des textes que vous venez de lire… Mais il peut être utile de conserver une bonne idée des réponses.

	OUI	NON	CELA DÉPEND
1 Le rapport au travail dépend surtout des grandes évolutions de notre société.			
2 Les gens impliqués dans l'entreprise tendent à percevoir plus fortement le conflit entre travail et hors-travail.			
3 Le fait de devenir un mentor ou un coach pour les plus jeunes est un facteur de motivation pour les seniors.			
4 Le stress peut aussi faire partie de l'implication au travail.			
5 Il existe aujourd'hui plus de raisons de souffrir dans son travail.			
6 Le travail est un lieu où s'expriment toutes les turpitudes et défauts de l'humanité.			
7 Les jeunes ne s'impliquent plus dans le travail.			
8 Les gens qui travaillent beaucoup n'en sont pas forcément insatisfaits.			

© Groupe Eyrolles

	OUI	NON	CELA DÉPEND
9 Le conflit entre travail et hors-travail est aussi une question de maturité personnelle.			
10 Les conflits de générations au travail risquent de se développer dans les années qui viennent.			
11 La stratégie de l'entreprise et les choix organisationnels déterminent grandement le mode de travail.			
12 Plus les gens sont impliqués dans le hors-travail, plus ils perçoivent fortement le conflit entre le travail et le hors-travail.			
13 Commencer à résoudre le problème des seniors part d'un bon traitement de la question des quadras.			
14 Il est facile de repérer ce qui rend quelqu'un fier dans son travail.			
15 Le souci actuel de prendre en compte les émotions facilite les relations humaines.			
16. Le travail est un lieu où les personnes doivent se développer.			
17 Les attitudes des jeunes vis-à-vis du travail ont profondément changé ces dernières années.			
18 Les gens qui travaillent beaucoup peuvent aussi avoir une vie personnelle très équilibrée qui rend positif ce surinvestissement.			
19 Il y a une meilleure harmonie entre le travail et le hors-travail quand on a une approche positive des relations humaines.			
20 Les conflits de générations se résolvent en s'assurant que chacun peut travailler dans son propre milieu générationnel où il (elle) se sent bien.			

© Groupe Eyrolles

	OUI	NON	CELA DÉPEND
21 Le travail tient de moins en moins compte des personnes.			
22 Les entreprises devraient travailler à assurer à leurs salariés un équilibre entre travail et hors-travail.			
23 Les organisations du travail doivent permettre à tout le monde de travailler, quel que soit l'âge.			
24 Le travail est tellement différent d'une situation à l'autre qu'il est difficile voire dangereux d'en parler comme d'une notion unique.			
25 Dans le travail, l'expérience relationnelle est généralement la plus importante.			
26 Les personnes sont plus importantes que les organisations pour faire du travail un lieu acceptable.			
27 Les jeunes ont des attentes fortes vis-à-vis du travail même si elles ne sont pas toujours clairement exprimées.			
28 Le surinvestissement dans le travail est un problème pour les entreprises.			
29 Les entreprises peuvent faciliter l'harmonie entre travail et hors-travail.			
30 Le point commun à toutes les générations, c'est de ne pas se sentir assez reconnues dans l'entreprise.			
31 La standardisation des tâches appauvrit le travail des opérateurs.			
32 Améliorer ses rapports et relations aux autres peut faciliter le problème de tension entre travail et hors-travail.			

© Groupe Eyrolles

	OUI	NON	CELA DÉPEND
33 Les organisations modernes ont bien su gérer la question de la diversité des âges.			
34 La valeur travail n'est pas menacée.			
35 Des stages de formation devraient aider les personnes à mieux gérer leurs émotions au travail.			
36 Quand les personnes sont heureuses au travail, les entreprises sont plus performantes.			
37 Les jeunes ont une attitude positive vis-à-vis du travail.			
38 Le surinvestissement dans le travail est une question de méditation personnelle… comme le sous-investissement.			
39 Travailler beaucoup est incompatible avec une harmonie entre travail et hors-travail.			
40 Même au travail, l'âge est une donnée centrale de son identité.			

© Groupe Eyrolles

Postface : Les 11 tributs au travail

Le travail est une notion tellement banale que l'on ne sait même plus ce qu'il représente : une torture, comme on se complaît à le rappeler *via* l'étymologie ? Un lieu de développement personnel ? Une simple obligation ? Une valeur ? Dans l'histoire, c'est une notion plus ancienne que celle du management, des équipes ou de la gestion des ressources humaines. Elle fait de plus l'objet de débats réguliers à l'occasion de chaque campagne électorale.
Qu'est-ce que le travail ? Mérite-t-il d'être « géré » ? Que représente-t-il ? C'est une liste non exhaustive de questions légitimes.

© Groupe Eyrolles

Comme toujours dans les problèmes humains, la solution n'est pas dans les conseils rapides que personne ne suit, mais plutôt dans l'enrichissement de sa propre approche de la question. Trouver le bon angle pour mieux tenir la complexité de la réalité des choses humaines. C'est le seul objectif modeste et raisonnable que l'on puisse se fixer quand on a enfin fait le deuil des modèles et figures emblématiques d'un management magique.

Les dix petits textes qui précèdent donnent des pistes de réflexion sur chacune de ces questions. Elles nous concernent tous, managers, employés, fonctionnaires, dirigeants, citoyens, consommateurs…

Les onze tributs qui suivent se présentent donc comme de petits drapeaux qui jalonnent le chemin de chacun dans cette mission difficile. Ils ne résolvent pas les problèmes, mais aident à les aborder de manière plus réaliste et raisonnable.

Le travail est une activité comme les autres

Le travail est une activité comme les autres. Les personnes concernées sont les mêmes qu'ailleurs. Comme il s'effectue la plupart du temps dans des collectifs où chacun doit interagir avec les autres pour accomplir la tâche, il donne lieu aux mêmes phénomènes collectifs, aux mêmes problèmes d'ajustement, de séduction, d'amour, de haine, de suspicion, de pouvoir que dans une assemblée de copropriétaires ou une famille au moment de la répartition de l'héritage.

© Groupe Eyrolles

Pourquoi le travail devrait-il subir une sorte de traitement de défaveur ? On stigmatise le harcèlement, la souffrance ou les suicides. Un ouvrage vantant la paresse et les moyens d'être payé sans rien faire devient un best-seller qui a les honneurs de toute la presse jusqu'au *Financial Times*… Le travail serait mauvais, on rappelle en permanence sa supposée étymologie évoquant la torture : à ce sujet, on n'a pas encore changé le nom des salles dans les maternités…

Comme n'importe quelle activité, le travail a sa fonction et son utilité. La qualité des soins ne vient pas que du système de Sécurité sociale, mais surtout de l'investissement de personnels soignants dans leur travail quotidien : et l'on mesure la différence d'un médecin ou d'une infirmière à l'autre. Le sentiment de sécurité dans votre véhicule ne vient pas que des process désincarnés qui ont organisé la production, mais de la conscience professionnelle des opérateurs qui en ont convenablement monté les éléments. Finalement, la qualité de notre existence dépend de la manière dont le travail est effectué.

Activité comme les autres, le travail n'est pas unique, homogène, semblable d'une entité à l'autre, d'un lieu à l'autre. Quelle tristesse de lire ces raccourcis sur les évolutions du travail alors que la seule chose qui frappe c'est que le travail n'égale jamais le travail : passionnant dans certaines situations, assommant dans d'autres, il n'y a rien qui ressemble moins à une situation de travail qu'une autre !

Évidemment, puisque la plupart du temps, le travail équivaut à une relation juridique avec un employeur, on assimile les deux : comme dans l'histoire célèbre du sage et du sot, ce dernier regarde le doigt pointé plutôt que de contempler la Lune…

Mais rien n'empêche d'ajuster son regard.

© Groupe Eyrolles

Le travail n'est que le travail

Il y a parfois une tendance à associer au travail une quantité de débats qui n'en relèvent pas directement. Du fait qu'il représente un compartiment de l'existence bien défini avec un contrat, un lieu, des horaires, des figures d'autorité et une rémunération, il devient souvent, pour ceux qui en ont un, le domaine de l'existence le plus clair. Les relations familiales sont souvent plus distendues, complexes et multiples. La vie sociale est parfois déstructurée, sans appartenance pérenne, sans référence établie. Le travail polarise alors les discussions, puisque, là au moins, non seulement on sait de quoi on parle mais encore, on a des boucs émissaires à qui attribuer ce qui ne va pas. On fournira deux exemples de cette tendance.

Le premier consiste à attribuer au travail des difficultés qui ne sont pas liées à son contenu propre. On ne soulignera jamais assez le phénomène récent, dans la région parisienne par exemple, de l'éloignement grandissant du lieu de travail par rapport à l'habitation : cela tient à l'obligation d'habiter plus loin du fait des prix de l'immobilier ; cela tient également au fait que, pour les mêmes raisons, les entreprises s'éloignent vers des zones d'activité moins onéreuses. Simultanément, on note une détérioration des conditions de transport, du fait que les investissements en infrastructures et en maintenance n'ont pas été suffisants ces trois dernières décennies. Ces conditions créent du stress et de véritables difficultés de vie au quotidien, qui impactent le travail mais ressortissent à d'autres phénomènes dont le travail n'est pas directement responsable.

Un autre exemple d'une tout autre nature : faire porter sur le travail des débats, idéologiques par exemple, qui se servent du travail

© Groupe Eyrolles

comme terrain d'expression. Il est intéressant de noter que, dans la plupart des débats sur le travail, on parle des entreprises comme si c'était le seul lieu où l'on travaille. On évoque peu l'administration, les collectivités territoriales, le milieu quasi public des associations, souvent financées *in fine* par des fonds publics. Le débat sur le travail devient alors le parallèle d'une contestation d'un modèle économique, d'une politique sociale, de l'évolution du monde, de la globalisation et du réchauffement de la planète.

S'il est une question du travail, on gagnerait à ne pas lui faire supporter toutes sortes de débats qui ne lui dont pas liés, à ne pas lui associer de vraies questions qui ne sont pas directement de son ressort.

Le travail n'est pas un long fleuve tranquille

Dans les réactions vis-à-vis des difficultés du travail s'exprime souvent le regret de ne pas y voir une activité totalement maîtrisée. Tout devrait être régulé : les horaires, la pression de l'activité, les demandes des clients, l'humeur des collègues. Dans les mentions actuelles du problème du stress, c'est cette irrégularité qui est le plus souvent mentionnée. Il faut bien reconnaître que le travail ne peut être un long fleuve tranquille.

D'une part, l'activité est irrégulière et ce, dans tous les secteurs. Même si les organisations de travail permettent par différents moyens d'en lisser le flux, cela reste limité. De manière plus globale,

© Groupe Eyrolles

l'économie est une succession de phases de crise, de développement et de repli. Le flux de travail est totalement lié à ces conjonctures et parfois de manière brutale. On l'a vu dans les soubresauts du secteur des télécommunications ces dernières décennies ; on le voit maintenant dans le secteur du bâtiment qui subit des revers après avoir été en situation de fort développement.

Il ne faudrait pas oublier non plus que l'attitude vis-à-vis du travail ne peut être la même au cours d'une vie. Durant les premières années d'une vie professionnelle, le travail est moins séparé du reste de l'existence qu'il ne le deviendra par la suite : relations personnelles et professionnelles peuvent plus facilement se confondre. Le passage d'une forte implication à un retrait peut être rapide et brutal. Au milieu d'une carrière, on est à la fois sollicité par le travail, puisque les choix et situations de carrière sont importants et lourds d'enjeux ; simultanément, la vie personnelle est exigeante et réclame elle aussi beaucoup de temps et d'énergie. La dernière phase d'une vie professionnelle est aussi critique : difficulté à maintenir une motivation, nouvelle perception du conflit des générations, difficile préparation d'une nouvelle phase de l'existence avec perte de repères liée au besoin de reconnaissance.

Il est donc dangereux et irréaliste de laisser se répandre l'idée que des modalités d'organisation, des politiques ou des actions pourraient transformer le travail en une expérience sans aspérités, qui recevrait d'ailleurs rapidement la critique de la monotonie.

© Groupe Eyrolles

Le travail est surtout une expérience relationnelle

Disons tout de suite qu'il n'est pas non plus que relation : c'est le cas en particulier pour l'artisan ou le chercheur solitaire. Mais ce genre d'exercice d'une activité professionnelle est peu fréquent. Pour les autres situations de travail, elles impliquent toutes des relations avec des collègues, collaborateurs ou supérieurs, clients, fournisseurs, etc.

Cette expérience relationnelle est d'ailleurs très marquante, parfois l'aspect le plus fort de ce qui y est vécu. La preuve en est que si, à la fin d'une journée banale de travail, sans grand exploit ni catastrophe, on remarque être joyeux ou triste, guilleret ou déprimé, on repérera la cause dans le cadre d'une relation. Celle-ci était fluide ou harmonieuse ou, au contraire, tendue et marquée par l'incompréhension.

Quand on écoute des collègues parler de leur travail en rentrant le soir, c'est le plus souvent de problèmes relationnels qu'ils parlent. Ce qui nous empêche de dormir le soir quand on repense imprudemment au travail, ce sont souvent de mauvaises relations ou des interactions qui n'ont pas été satisfaisantes voire douloureuses.

Si maintenant on cherche des caractéristiques du travail fortement liées à une forte implication, la qualité des relations humaines vécues au travail apparaît en bonne place parmi les facteurs les plus corrélés.

La question des relations humaines ne se résume pas qu'aux rapports avec sa hiérarchie, même s'ils sont évidemment très

© Groupe Eyrolles

importants. Ce sont les relations avec les collègues qui sont parfois beaucoup plus insupportables, les rapports avec les clients ou les usagers qui ne satisfont même pas au minimum de respect que l'on pourrait attendre.

Enfin les relations humaines peuvent sans doute être influencées par le contenu des activités, les modes d'organisation et la politique de l'entreprise. Mais le déterminant majeur reste nous-mêmes dans notre relation aux autres sur le lieu de travail, dans l'effort produit à améliorer notre rapport aux autres parce que, comme toute caractéristique personnelle, cela se… travaille.

Le travail peut aussi être un lieu de développement personnel

Étant une activité comme les autres, le travail peut aussi être un lieu de développement personnel. Il est toujours bon de le rappeler quand on entend tant de plaintes et de récriminations contre cette activité. Il est vrai qu'elles sont parfois justifiées, que des personnes vivent des situations de travail difficiles et qu'il y a parfois beaucoup de « bas » au fil d'une carrière. Pour autant, on ne peut réduire le travail aux constats plaintifs auxquels il donne souvent lieu.

Il peut aussi être un lieu de développement personnel. C'est ce que révèlent les enquêtes, quand on interroge des personnes sur ce qu'elles trouvent dans leur travail. Dans une de nos enquêtes sur un échantillon important de cadres, cela semblait d'ailleurs être plus vrai pour les femmes que pour les hommes, alors que ces derniers

© Groupe Eyrolles

y trouvaient une grande satisfaction en matière de relations humaines avec les collègues.

Ce n'est qu'une possibilité. On ne peut dire que toutes les situations de travail devraient offrir cette opportunité de développement personnel ; on ne peut pas dire non plus qu'il est une obligation pour les organisations de le rendre possible.

Dire que le travail est un lieu de développement personnel revient à reconnaître que la personne peut y trouver une source d'accomplissement, d'épanouissement de son potentiel. Cela signifie qu'elle peut donner un sens à son activité. Mais on n'oubliera jamais que ce sont les personnes qui se le donnent et non les organisations.

Toutefois, les organisations de travail ne sont pas sans responsabilité en la matière. Si chacun donne le sens qu'il veut dans son activité professionnelle, cette projection peut être facilitée. Est-il possible de ne pas connaître l'utilité de son activité, la destination des produits fabriqués, le contexte du secteur d'activité ? Il y a quelques années, je rencontrai une ouvrière contrôleuse dans une fabrique de diodes. Depuis une quinzaine d'années, elle assurait le contrôle final de fabrication de centaines de milliers de ces petits objets électroniques : elle ne connaissait même pas la destination de ces pièces ni leur usage final…

À trop s'occuper de la satisfaction immédiate au travail, on en oublie parfois qu'il peut être un lieu de projection. On n'attend pas de ses activités extraprofessionnelles d'être uniquement une source de plaisir, mais plutôt un lieu de sens – pourquoi n'en irait-il pas de même du travail pour autant que l'on ne le considère pas que comme une parenthèse dans l'activité humaine ?

© Groupe Eyrolles

Le travail, cela permet aussi d'exister à l'extérieur

On a souvent tendance à aborder le travail comme un compartiment séparé de son existence, comme s'il y avait le travail d'un côté et la vraie vie de l'autre, comme s'il ne servait qu'à donner les moyens de vivre normalement à l'extérieur. En fait, nos compartiments de l'existence sont beaucoup plus liés. On croit souvent à tort que ses attitudes vis-à-vis du travail ne sont liées qu'aux conditions de travail, aux politiques et à ce que l'on vit au travail. En fait, les attitudes vis-à-vis du travail sont aussi liées à ce qu'il permet de vivre à l'extérieur.

Lors d'une enquête auprès d'un constructeur automobile, j'avais été frappé, quel que soit mon interlocuteur, par le fait qu'après quelques minutes de conversation, le sujet revenait immanquablement aux… voitures. Autre illustration pour faire comprendre mon propos : vous rencontrez différentes personnes lors d'un dîner, votre voisin de droite travaille dans une moyenne entreprise totalement inconnue et celui de gauche dans une grande chaîne de télévision : avec qui allez-vous converser durant le dîner ?

Le travail est aussi un moyen d'exister davantage. Quelle attitude développez-vous à son endroit si vous n'intéressez personne à la maison en évoquant ce que vous y avez vécu ? Quand on parle de son désamour du travail n'est-on pas aussi en train de faire implicitement référence au fait qu'il ne satisfait pas une attente fondamentale, celle d'exister plus auprès des gens qui comptent pour nous ? Comment apprécier le travail s'il ne permet même pas de renforcer,

© Groupe Eyrolles

d'améliorer ou de donner du sens à ses relations personnelles qui sont si fondamentales dans l'existence ?

Quand des institutions organisent des opérations portes ouvertes, elles ont la surprise de constater que les premiers visiteurs sont les salariés eux-mêmes, avec leur famille. Ceux-ci sont heureux de pouvoir montrer leur lieu de travail, expliquer ce qu'ils vivent, rendre plus concret aux yeux de leurs proches ce qu'est leur quotidien. N'est-ce pas crucial pour l'identité de leurs enfants, pour leur propre image de soi, pour la qualité de la relation à leurs proches ?

Si l'on peut dire la même chose, de manière plus cynique et moins anthropologiquement correcte, on n'a décidément pas fait un grand progrès en remettant le salaire par virement bancaire plutôt qu'en liquide. Au moins, avec la remise en liquide, la personne avait l'impression, un jour dans le mois, d'être importante en rentrant à la maison.

Le travail, c'est aussi ce que l'on en fait

Quand on aborde la question du travail, la plus grande difficulté est d'imaginer qu'il est fondamentalement ce que chacun en fait. Les responsables de gestion des ressources humaines ou managers ont du mal à admettre que les personnes n'y perçoivent pas ce qu'ils voudraient les y voir percevoir. De la même manière, les nombreux observateurs du travail ont parfois du mal à imaginer que les salariés ne sont pas tels que leurs théories les attendent.

© Groupe Eyrolles

Finalement, la difficulté à aborder le travail vient souvent du conformisme ambiant. Chacun a son idée de ce qu'est un bon ou mauvais travail, de ce qu'est un travail intéressant en général et de ce qui est intéressant pour son fils…

Une bonne illustration des limites de ce conformisme, c'est la surprise face aux sources de fierté dans le travail. Elles sont souvent inimaginables pour l'autre. Ce qui rend fier quelqu'un paraît généralement tellement petit, anodin, voire dérisoire à l'autre. Il est tellement difficile de sentir les choses comme quelqu'un d'autre.

L'une de ces histoires racontées dans tous les séminaires ou conférences de management rappelle la situation de ces trois ouvriers qui parlent de leur travail : le premier casse des pierres, le deuxième construit un mur et le troisième bâtit une cathédrale. Encore faut-il comprendre cette histoire à sa juste mesure. Ce sont ces trois personnes qui donnent du sens à leur travail. On comprend bien entendu la différence de niveau d'un sens à l'autre. Mais il ne faut pas oublier que ce sont eux qui donnent ce sens et pas l'organisation ni le chef de chantier.

La morale de cette histoire, c'est de ne pas s'aventurer à vouloir donner du sens. Il n'y a rien de plus dangereux qu'essayer de le faire. Ce sont les personnes elles-mêmes qui le trouvent ou le façonnent. Le rôle des organisations de travail est de respecter les personnes, de faire en sorte que les objectifs, les modes opératoires et les valeurs de base de l'exercice du business soient suffisamment clairs et cohérents pour que chacun puisse y trouver du sens à sa guise.

Conséquemment, si les personnes elles-mêmes trouvent du sens, elles n'ont pas non plus à attendre que les autres, l'organisation ou le manager, le fassent pour elles.

© Groupe Eyrolles

Le travail, cela se gère

Cette affirmation a au moins trois significations.

La première, c'est que le travail ne s'impose jamais, ou il ne détermine pas des façons de faire. Il est toujours possible de faire évoluer des organisations et des modes d'activité en commun. On le voit bien dans des organisations de travail qui semblent totalement déterminées par les technologies et les impératifs de performance, comme les centres d'appel par exemple. C'est un travail difficile, exigeant, avec d'importantes contraintes de coût et d'efficacité. Dans son organisation quotidienne, le travail peut être bien différent en termes de rythmes, de contrôle des opérations ou de qualité des relations interpersonnelles.

La deuxième, c'est que le travail peut s'organiser en référence à des valeurs très différentes. L'enrichissement est partout possible, comme le degré de participation. Dans toutes les organisations de travail, le respect des personnes peut être plus ou moins garanti. Dans toutes les situations de travail, la qualité relationnelle peut être plus ou moins bonne. Au-delà de ce qu'imposent l'outil et l'objectif, il y a mille et une manières d'influencer l'expérience du travail pour les opérateurs. Les ressources humaines ont un rôle, tout comme les managers et les opérateurs eux-mêmes.

La troisième signification a trait au problème de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Cette revendication est universelle. On voit assez bien en quoi les institutions peuvent y contribuer. Il ne faut cependant pas oublier que chacun est aussi personnellement responsable de cet équilibre pour lui-même. Les personnes qui travaillent ont aussi leur responsabilité dans la gestion

© Groupe Eyrolles

de cet équilibre sans que celui-ci soit effectivement très facile. Il renvoie à la question importante de ses priorités personnelles, il exige de faire des arbitrages difficiles dans lesquels on n'est pas la seule partie prenante, il réclame enfin que l'on sache arrêter une vision raisonnable de soi-même, prenant en compte la réalité de son existence. C'est finalement là peut-être la plus grande difficulté.

Le travail, cela demande des efforts

Si l'on se complaît à rappeler que l'étymologie de « travail » renvoie à la torture, il devrait être naturel de considérer que le travail réclame des efforts. Cela semble une évidence, mais, dans ce cas, on se surprend à entendre des revendications pour que le travail devienne une espèce d'activité lisse, sans aspérités, tranquille, régulière, garantie, maîtrisée, routinisée, adaptée aux attentes et désirs des personnes tels qu'ils se présentent. Pourtant le travail réclame des efforts, on se demande même si les deux notions ne sont pas synonymes.

Le premier type d'effort, c'est celui, physique et mental, qu'impose l'activité, cette contrainte imposée à sa liberté pour réaliser quelque chose. Toutes les tâches réclament cet effort, même celles auxquelles on s'est habitué. Si les conditions de travail se sont suffisamment améliorées pour réduire les exigences d'effort physique, il n'en va pas de même pour la charge mentale, la pression et le stress. Il reste une autre catégorie d'effort qui ne pourra jamais être réduite, c'est celle du trac, de l'angoisse de ne pas pouvoir faire, de la volonté d'y arriver.

© Groupe Eyrolles

Un deuxième niveau d'effort concerne la collaboration, le fait de travailler avec d'autres, selon la définition véritable du mot. S'ajuster aux autres que l'on n'a pas toujours choisis, pour réaliser une activité qui n'a pas le même sens pour chacun, demande de l'effort, lui aussi toujours à réinvestir. Non seulement la relation aux autres est toujours un problème[21] dans l'absolu, mais c'est encore plus le cas quand le travail vous oblige à interagir avec des personnes qui ne font pas partie de votre environnement familier en termes de culture, de formation et de parcours de base, de génération.

Un troisième niveau d'effort consiste à rendre l'expérience au quotidien sinon agréable, du moins vivable. Chacun est quand même responsable de la qualité de l'expérience de travail de ses collègues, de ses collaborateurs, de ses patrons, clients ou fournisseurs. En s'interrogeant toujours sur ce que devrait être le travail, il ne faudrait jamais oublier que chacun en est le premier responsable.

Le travail, c'est comme la santé

La comparaison a souvent été faite, spécialement dans une chanson à succès. Il semble qu'il soit comme elle : c'est-à-dire que son absence fait sentir son importance. On connaît les difficultés de ceux qui ne peuvent en trouver, elles devraient nous aider à relativiser son approche, mais cela relève plutôt de la sagesse.

Le chômage, la difficulté d'insertion dans le travail, voire le départ en retraite représentent parfois un bouleversement pour

21 Thévenet M., *Les relations humaines. Alors… heureux ?*, Éditions d'Organisation, 2008.

© Groupe Eyrolles

les personnes. Bien évidemment, c'est en premier lieu la difficulté d'assumer financièrement son existence. C'est aussi le souci de retrouver une activité avec toutes ses difficultés, ses vexations et ses injustices. Mais on ne peut minimiser l'importance de la perte d'un statut social, d'une opportunité de relations, d'un rythme de son temps, qui est une composante anthropologique majeure. C'est en le perdant que l'on prend la mesure de son importance. C'est en s'apercevant des difficultés quotidiennes de l'engagement dans le milieu associatif comme bénévole que l'on réalise que le travail, finalement, peut aussi être un lieu d'engagement.

Mais dire que le travail est comme la santé, c'est aussi réaffirmer d'une autre manière que l'expérience que l'on en fait n'est pas donnée. Certes, la santé est un don : on mesure tous les jours l'injustice de la maladie, qui frappe l'un ou l'autre. Mais la santé relève aussi de la discipline et de l'hygiène personnelle. N'en va-t-il pas de même pour le travail ? Le grand problème du travail aujourd'hui ne serait-il pas de vouloir en faire un acquis, comme la Sécurité sociale ou l'école gratuite ? Puisqu'il doit être un acquis, on en oublie que cette expérience humaine résulte aussi de ce que chacun en a fait. Les théoriciens du pouvoir verront là l'effet d'une société, d'une approche du système économique, de la généralisation d'un monde institutionnel. C'est sans doute vrai, sauf qu'à examiner de près les lieux de travail, on voit les exceptions à ce que serait cet effet de système. Le travail peut sans doute être « réenchanté », encore faut-il le vouloir. Si un jour on fait du loisir la même critique radicale que celle subie par le travail, on y reviendra.

© Groupe Eyrolles

Le travail, ce n'est pas que le marché

Dan Ariely[22] évoque la situation suivante : vous êtes invité chez vos beaux-parents pour un excellent repas qui a nécessité beaucoup de temps, d'affection et d'application. L'atmosphère est excellente, en un mot, c'est un moment inoubliable. Touché au plus vif, vous vous levez à la fin du repas, remerciez chaleureusement et, pour joindre le geste à la parole, sortez de votre portefeuille un billet de 200 euros pour remercier vos hôtes. Le moins que l'on puisse dire est que cela casse l'ambiance et bouleverse vos relations avec la belle-famille pour quelques années, voire quelques décennies. Pourquoi ? Parce que le mécanisme du marché, très normal dans un restaurant trois étoiles, n'est pas du tout approprié à la situation présente. Il y a des situations où la logique du marché est totalement normale et acceptable, alors que ce n'est pas le cas ailleurs.

On aura compris la comparaison possible avec le travail. On voit bien en quoi il est un mécanisme de marché, on imagine comment il peut aussi être ce moment de participation à une création collective en dehors de ce mécanisme. Enfin, si le travail n'est pas qu'un lieu de marché, beaucoup de salariés le conçoivent néanmoins uniquement comme tel.

Certains diront que le marché a tout envahi et qu'il a empêché toute autre approche, comme celle de l'œuvre de fabrication artisanale par exemple : les métiers avec leurs valeurs professionnelles

22 Ariely D., *C'est (vraiment ?) moi qui décide*, Flammarion, 2008.

© Groupe Eyrolles

et corporatives disparaissent et ce n'est que le donnant-donnant du marché qui scande les relations entre la personne et… son employeur (celui qui n'est plus une entreprise qui crée, mais un organisme qui emploie).

Peut-on échapper à cette logique du marché ? On peut en faire le constat dans des entreprises en création, dans certaines activités extrêmes, un service d'urgences, une société de production artistique, voire certains projets dans de grandes entreprises. C'est donc possible. Mais il est certain que le mode de management, tout comme les instruments très concrets de rémunération, de gestion de carrière ou de recrutement doivent y concourir.

Alors que, dans beaucoup d'entreprises, on s'interroge sur la grave question de la valeur du travail, on pourrait laisser tomber pour un temps les enquêtes d'opinion et les larges analyses sociologiques pour en revenir aux bases du management : c'est là le lieu pour faire en sorte que le travail ne soit pas inéluctablement livré au marché.

© Groupe Eyrolles

Résultats du quizz

	OUI	NON	CELA DÉPEND
1			X
2	X		
3			X
4	X		
5		X	
6			X
7		X	
8	X		
9	X		
10		X	
11	X		
12		X	
13	X		
14		X	
15			X
16			X
17		X	
18	X		
19	X		
20		X	
21		X	
22			X
23			X
24	X		
25	X		
26	X		
27	X		
28			X
29			X
30	X		
31			X
32	X		
33		X	
34			X
35			X
36			X
37			X
38	X		
39		X	
40	X		

© Groupe Eyrolles

Notes

© Groupe Eyrolles

Notes

© Groupe Eyrolles

Conception et mise en pages : Ici & ailleurs

Achevé d'imprimer :

Dépôt légal : octobre 2008
N° éditeur : 0000
N° d'imprimeur : 0000

Imprimé en France

Le travail

Nouvelles formes de contrat ou d'organisation, nouvelles activités ou nouveaux outils viennent supporter l'hypothèse selon laquelle le travail aurait bien changé.

Le travail est différent dans sa nature, mais aussi dans les systèmes de représentation qui peuvent y être associés. Ces modèles constituent des tendances d'évolution : on ne peut pas toujours ranger les entreprises dans chacun d'eux mais on les trouve parfois réunis au sein de chacune d'elles.

L'auteur croque, à travers dix chroniques savoureuses, les problématiques nées de cette réflexion.

Un autodiagnostic permet à chacun de s'auto-évaluer.

MAURICE THÉVENET est professeur au CNAM et à l'Essec Business School. Il intervient dans le domaine du développement de management comme conseil ou conférencier. Il a été le cofondateur d'Holodis, société de conseil dans le domaine de la gestion des personnes. Il est également membre du Cercle de l'Entreprise et de la commission Repères des EDC.

barbary-courte.com