

THÉORIES DES ORGANISATIONS

DOSSIER II

PARTIE 1 - PERCEPTIONS AU TRAVAIL

1. - Relations humaines dans l'entreprise : entre performance et souffrance

Publié par Valérie Mitteaux le 1 févr. 2000 –Emarketing.fr

Régression. L'entreprise, dominée par la logique économique, redevient pathogène et néglige de plus en plus la question humaine. Elle renie, au nom des lois du marché, la valeur de la parole et du dialogue. Un malaise qui, s'il s'accroît, ne peut que se répercuter sur son fonctionnement. D'où la nécessité d'appeler à son chevet des praticiens de l'âme.

L'entreprise se déshumanise. Elle n'a plus qu'un maître : le marché. Un patron impérieux qui justifie les mauvais traitements que l'on fait subir aux salariés. Logique corollaire : ils vont mal. Mais que fait l'entreprise, redevenue anxiogène, pour alléger les souffrances qu'elle leur impose ? Pas grande chose en vérité. Comme l'explique Yannick Japhet, médecin du travail à l'AIMT (1) de Saint-Malo. « Depuis deux ans et surtout depuis six mois avec l'adoption des 35 heures, on constate une très grande souffrance au travail. Chaque patient a une plainte. On médicalise en adressant le salarié à un médecin psychiatre ou psychologue. On entend beaucoup parler de psychosociologie du travail mais, dans les faits, on ne fait pas grand-chose. » L'entreprise n'est plus un lieu d'épanouissement. Les gens aiment leur travail mais ne supportent plus les conditions dans lesquelles ils le font. A propos du récent film de Laurent Cantet, Ressources Humaines, dans lequel s'oppose dans une même usine un père à la chaîne depuis trente ans et son fils en stage à la DRH, le sociologue et consultant Thierry Colis analyse que « l'on regarde désormais l'entreprise comme un objet critiquable. Certaines ressemblent à de vrais îlots de dictature dans lesquels des gens soumis acceptent des choses qu'ils n'accepteraient jamais au dehors ». Ces dernières années, il était indécent de se plaindre de ses conditions de travail lorsque l'on en avait un. Aujourd'hui, l'embellie économique se maintient, mais les entreprises aimeraient que leurs salariés conservent l'habitude de se contenter de leur sort. Les comportements humainement violents posent en fait une question cruciale et récurrente : « le personnel est-il, ou non, une ressource au même titre que l'investissement financier ? » Au vu de l'omnipotence des cours de la Bourse, la question semble plus que jamais d'actualité. Pourtant, il n'y a pas si longtemps, on nous rebattait les oreilles avec les projets d'entreprise, les cercles de qualité (qui semblaient tellement réussir aux sociétés japonaises alors florissantes). Dadas d'une époque plus prospère, ils proposaient aux salariés de participer à améliorer la compétitivité de l'entreprise certes, mais élevaient aussi la qualité des relations humaines au rang de facteur de réussite. Ces fantasmes de

perfection ont correspondu à l'arrivée de la gauche au pouvoir et l'adoption des lois Auroux, dont la volonté était de redonner plus de place aux salariés au travers de "groupes d'expression". On scandait : "la première richesse, c'est l'homme". Et puis l'engouement s'est essoufflé.

L'humain au placard

Les syndicats ont boycotté l'approche, estimant qu'ils y perdaient en pouvoir : les salariés pouvaient mettre syndicats et hiérarchie dos à dos. Cela aurait pu faire évoluer les structures décisionnelles : c'était donc dangereux. *« Les cercles de qualité sont tombés dans l'oubli alors qu'ils constituaient une bonne conjonction entre l'envie des salariés, leurs désirs de responsabilités et la volonté des dirigeants d'avoir des salariés réactifs »*, regrette Thierry Colis. Quelles sont donc aujourd'hui les marottes des entreprises ? Les ISO. Des **normes** de certification qui imposent un néo-taylorisme que les salariés devraient s'approprier. Dieu nous garde qu'elles ne soient un jour appliquées aux relations humaines ! On évacue l'humain pour se reconcentrer sur l'outil de production. *« Il est plus facile pour un dirigeant de se retrancher derrière une norme pour obtenir ce qu'il veut de ses employés, estime Florian Mantione, président du regroupement de cabinets de recrutement, Florian Mantione Institut. Ce n'est plus lui qui exige, c'est la norme. Cela supprime la relation affective et hiérarchique et gomme les problèmes relationnels. »* Mais n'est-ce pas plutôt une **stratégie** d'évitement ? Thierry Colis y voit un risque *« d'enlever aux gens toute intelligence »*. Côté salariés, comme on le lit dans une étude de la DARES (2), "on constate que les normes de qualité se traduisent par une surveillance accrue de la hiérarchie". Mais comment se plaindre d'un manque de responsabilisation et de ce "pan-mondialisme" auprès d'un chef d'entreprise qui se retranchera in fine derrière LE responsable et nouvel ennemi du salarié : le marché ?

Consensus et mutisme

Privés d'espaces de parole, les salariés souffrent et l'absence de dialogue creuse le fossé avec le patronat. Les médecins sont débordés : *« Aujourd'hui, ce sont des techniciens, ils doivent rentabiliser. Ils soignent la maladie pas le malade »*, déplore Yannick Japhet. Les psychologues, psychanalystes et psychosociologues sont souvent réservés au patronat en perte de repères. Et pourtant, quelle approche mieux que celle basée sur la parole pourrait sortir ces piètres relations humaines de l'ornière. *« L'écho par rapport à l'intérêt de faire intervenir des psy est partagé entre curiosité et attitude défensive, estime Dominique Drillon, président de l'Institut Psychanalyse & Management. En France, l'approche de la psy reste associée par ignorance à l'idée de folie. »* Pour Thierry Colis, *« la psychanalyse en entreprise est intéressante lorsque l'on travaille, par exemple, sur le thème des accidents du travail où la dimension inconsciente est importante. On produit de la connaissance pour changer les choses. Or, une étude en elle-même, c'est déjà réfléchir sur les modalités du changement »*. Reste que ces interventions sont le plus souvent faites à la demande du patronat. Les salariés

peuvent donc toujours soupçonner la direction de manipulation. Pourtant les entreprises gagneraient sans doute beaucoup à mieux considérer ces "détective du sens" (3), que sont les psychanalystes. A passer outre les caricatures pour considérer l'intérêt de leur approche. Ne serait-il pas temps de donner aux salariés les moyens de refuser un consensus qui veut, comme l'écrit Christophe Dejours, dans *Souffrance en France* (4) que "s'opposer à l'ordre économique serait non seulement une sottise mais aussi la marque de l'obscurantisme". Dans un monde du travail, poursuit l'auteur, où "le choix ne serait plus entre la soumission et le refus, au niveau individuel ou collectif, mais entre la survie et le désastre". (1) Association Interprofessionnelle des Médecins du Travail. (2) Etude menée en 1998 par la Direction de l'animation et de la [recherche](#) des études et des statistiques du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. (3) Selon l'expression de l'économiste et psychanalyste, Manfred Kets de Vries interviewé dans le Monde, le 6 juillet 1999. (4) *Seuil*, collection L'Histoire immédiate, 1998.

« *L'approche analytique permet de développer des capacités d'initiatives et de réflexion* » par Marie-Christine Koehrer, psychanalyste et consultante

"La démarche analytique, c'est en savoir un peu plus long sur son désir, entendre un peu mieux ce que l'on dit, être à l'écoute de soi-même autant que des autres. Elle s'appuie sur l'expression, comme elle vient. Cela suppose de pouvoir écouter, même ce qui n'est pas prévu, y compris dans ce que l'on dit soi-même. Cela développe donc la capacité à écouter, à mieux supporter l'incertitude. Il y a un processus de transformation qui se met à l'oeuvre quand les gens se mettent à parler. Rien ne prouve que ce travail rend les gens plus efficaces. Il permet plutôt de faire en sorte qu'ils se sentent mieux. Cela fait surgir des choses. Mais il est clair que l'entreprise a [peur](#) de l'inconscient. Le travail analytique permet d'aller mieux parce qu'il allège. Il permet aux gens de réaliser qu'ils ne sont pas les seuls avec leurs soucis. C'est un nouvel angle de réflexion qui développe très clairement des capacités d'initiatives importantes. Ce n'est pas un travail triste. Quelquefois les gens pleurent mais cela leur fait du bien. Par ailleurs, la capacité d'écouter donne aussi celle de voir plus loin et d'agir sur le système, de pouvoir soutenir sa parole, en l'exposant au groupe. On développe ainsi des capacités de réflexion et de mise en relation. Solliciter l'intervention d'un psychanalyste en entreprise, c'est montrer que contrairement à l'idée d'une entité toute puissante, cette dernière peut aussi être un lieu qui favorise la réflexion. Ce n'est bien sûr pas la seule approche. Elle peut être associée à d'autres, mais c'est sûrement l'une des plus intéressantes du point de vue du travail par rapport à la parole. Et puis, si l'on est en analyse, c'est déjà que l'on va mieux."

2. - Sondage Institut Viavoice pour Voisins Solidaires au travail - Septembre 2013

Valeurs et perceptions des 18-25 ans - Interviews réalisées en ligne du 19 au 25 septembre 2013. Échantillon de 1 003 personnes, représentatif de la population active française de 18 ans et plus. Représentativité assurée par la méthode des quotas appliquée aux critères suivants : sexe, âge, profession de l'interviewé et région.

Le bonheur au travail

Globalement, aujourd'hui considérez-vous que vous êtes heureux au travail ?

Une majorité d'actifs français (58 %) se déclarent aujourd'hui heureux au travail, même si des différences significatives existent selon les profils : les femmes, les 18-34 ans, les cadres et les professions intermédiaires se déclarent ainsi plus heureux que les autres, les moins heureux au travail étant les seniors de plus de 50 ans (48 % se disent « pas vraiment » ou « pas du tout » heureux) et les ouvriers (52 %).

La qualité des relations humaines au travail

Diriez-vous que, ces dernières années, les relations humaines dans le monde du travail se sont :

- « Améliorées » 19 %
- « Dégradées » 74 %

La crise économique et financière semble avoir largement impacté la vie dans les entreprises, avec près des ¾ des actifs (74 %) qui considèrent que les relations humaines dans le monde du travail se sont dégradées ces dernières années.

Plusieurs facteurs pourraient expliquer cet état de fait : le sentiment de précarité face aux risques de chômage pouvant favoriser le repli sur soi, mais aussi une pression plus forte et une perte d'optimisme dans les entreprises comme dans la société en général.

L'importance d'améliorer les relations au travail

Pensez-vous qu'améliorer les relations humaines au travail est :

- « Urgent » 89 %
- « Pas urgent » 8 %

Dans ce contexte de dégradation des relations humaines au travail, on comprend que celles-ci deviennent une priorité pour les actifs français, qui sont quasi-unanimes (89 %) à déclarer que ce sujet est devenu urgent, voire « très urgent » pour 35 % d'entre eux.

Les acteurs clés pour améliorer les relations du quotidien

Pensez-vous que l'amélioration des relations humaines dans le travail relève prioritairement de :

Si la direction et les supérieurs hiérarchiques directs sont considérés comme les premiers responsables des relations humaines au sein de l'entreprise, les relations interpersonnelles sont également jugées très importantes par 71 % des actifs interrogés. Plus d'un quart d'entre eux (26 %) pensent même que ce sont eux-mêmes ou leurs collègues qui peuvent agir en priorité pour améliorer les relations au travail.

Performance de l'entreprise et qualité de vie : quels arbitrages ?

Parmi les propositions suivantes, laquelle est celle qui se rapproche le plus de ce que vous pensez :

- La performance des entreprises se fait toujours au détriment de la qualité de vie des salariés
- La qualité de vie des salariés se fait toujours au détriment de la performance des entreprises
- La performance des entreprises et la qualité de vie des salariés sont toujours liées

Pour une courte majorité d'actifs (51 %) performance et qualité de vie ne s'opposent pas mais vont de pair : améliorer la performance passe donc par une amélioration du bien-être des salariés, et inversement.

Une opinion plus forte chez les femmes (53 %) et les plus jeunes (58 % des 18-34 ans). En revanche, 34 % des actifs pensent plutôt que les performances des entreprises se font toujours au détriment de la qualité de vie des salariés, et 11 % que la qualité de vie des salariés se fait au détriment des performances.

3. - Travail : les relations humaines se dégradent (Courrier Cadres 5-10-2017), par Julie Tadduni *Journaliste Web et community manager pour Courrier cadres*

Ces dernières années, dans le monde du travail, les relations humaines se sont dégradées estiment 65 % des Français, interrogés par Viavoice dans le cadre de La Fête des Voisins au Travail publiée le jeudi 5 octobre.

Au travail, les Français ne sont pas vraiment à la fête. Plus de 6 Français sur 10 (65%) interrogés par Viavoice pour La Fête des Voisins au Travail trouvent que les relations humaines se sont dégradées dans le monde de l'entreprise. Pour 20 % d'entre eux, elles se sont même vraiment dégradées. Seulement 5 % de personnes interrogées pensent qu'elles se sont vraiment améliorées.

De bonnes relations avec les collègues

38 % des Français se considèrent sous pression au travail, quand 58 % n'ont pas ce sentiment. Avec leurs collègues de travail, les répondants sont dithyrambiques. En effet, ils sont 88 % à juger leurs relations bonnes. 4 % les jugent mauvaises et aucun n'a répondu "très mauvaises".

Manque de solidarité

Questionnés sur ce qui leur fait le plus défaut au quotidien dans leurs relations entre collègues, les Français citent en premier lieu la solidarité (38 %), la confiance (36%), la convivialité (33%) ou encore l'écoute (30 %).

4. - 10 avis d'employés de Médecins du Monde

a. - 14 mars 2017 - « Bonne expérience chez MdM »

Ancien employé – Paris

J'ai travaillé chez Médecins du Monde en Contrat Permanent (Pendant plus de 5 ans)

Avantages : Une bonne ambiance, esprit associatif et militant, et d'innombrables possibilités de mobilité interne.

Inconvénients : prise de décision peut parfois prendre du temps

b. - 31 juil. 2018 - « A éviter »

Ancien employé - Coordination Mission France – Paris

J'ai travaillé chez Médecins du Monde en Contrat Permanent (Pendant plus de 5 ans)

Avantages : Une forme d'aide au retour permettant de bosser en France après l'expatriation dans un cadre qui apparemment ressemble à celui de l'action internationale

Inconvénients : Une qualité des services en France très inférieures aux standards actuels (infrastructures, moyens..) . Une association à très faible renouvellement managérial & dirigeants associatifs avec prévalence du bénévolat et -très-grosse résistance au changement.

Conseils à la direction : Réaliser un audit organisationnel

c. - 1 févr. 2017 - « A EVITER SI POSSIBLE »

Ancien employé - Agent De Maitrise – Paris

J'ai travaillé chez Médecins du Monde en Contrat Permanent (Pendant plus de 10 ans)

Avantages : salaire, TR, mutuelle, évolution intéressante si connaissance amicale avec un membre de la DG ou le CA

Inconvénients : absence de management professionnel ; l'"affectif" prime, ce qui laisse la place à des différences de salaires importantes pour des métiers équivalents, malheureusement également la place à des abus de pouvoirs, etc...

Conseils à la direction : les conseils ne servent à rien, ils ont connaissance de nombreux rapports depuis plus de 10 ans qui leur demandent un management professionnel, et rien n'y fait

d. -23 nov. 2016 - « MdM »

Employé actuel - Employé anonyme

Je travaille chez Médecins du Monde à plein temps (Pendant plus de 8 ans)

Avantages : Ambiance de travail assez agréable. Possibilité d'avoir un bon suivi de son projet professionnel et surtout des opportunités assez larges de mobilité interne

Inconvénients : Les processus de décisions sont assez longs mais cela est dû au fonctionnement MdM

Conseils à la direction : Un effort quant à la longueur des processus de décision serait bienvenue!

e. -22 nov. 2016 - « un accompagnement pour une évolution professionnelle »

Employé actuel - Employé anonyme - Paris

Avantages : Possibilité de parcours et d'évolution en interne facilitée - Écoute du projet professionnel de chacun et accompagnement - Ambiance conviviale et professionnelle - Confiance accordée aux acteurs (bénévoles, volontaires, salariés...)

Inconvénients : Manque parfois de communication entre les services - Décalage siège / terrain parfois trop présent

f. - 1 juil. 2014 - « Bonne expérience générale, la gestion doit néanmoins être améliorée. »«

Ancien employé - Employé anonyme - Paris

J'ai travaillé chez Médecins du Monde en Contrat Permanent (Plus d'un an)

Avantages : Projets significatifs, spécialement les programmes pour des bénéficiaires en France. Bonne assurance et opportunités de formation. Bon équilibre entre vie privée et travail. Quantité de temps libre intéressant (cinq semaines de vacances payées + 22 heures

Inconvénients : Certains cadres supérieurs, bien que compétent sur le plan technique de leur travail, sont irrespectueux envers les employés. Cela crée d'importantes tensions dans plusieurs départements et conduit à des départs de personnes expérimentées de l'équipe, attachés à la culture originale MDM. Beaucoup de mobilité, mais peu d'opportunités de promotion. Salaires bas, spécialement pour le personnel qualifié.

Conseils à la direction : Se concentrer plus sur l'humain et moins sur la politique interne.

g. - 8 mars 2018 - « référent medical »

Employé actuel - Bruxelles (Belgique)

Je travaille chez Médecins du Monde à plein temps (Pendant plus de 3 ans)

Avantages : flexibilité, engagement des salariés

Inconvénients : trop de changements de profil de poste

h. - 1 juin 2015 - « Bonne expérience, très formatrice, à refaire ! »

Ancien employé - Recruteur De Donateurs - Bruxelles (Belgique)

Avantages : Une équipe soudée, relation plutôt horizontale avec l'ensemble du staff.

Inconvénients : Le poste en question demandait une grande flexibilité dans les horaires.

i. - 17 sept. 2018 - « great experience in Turkey »

Ancien employé - Employé anonyme - İstanbul (Turquie)

J'ai travaillé chez Médecins du Monde (Plus d'un an)

Avantages : supportive, opportunity to develop, a wonderful environment.

Inconvénients : cooperation with other INGOs was not great

j. - 15 juil. 2018 - « Administration Manager »

Employé actuel - Administration Manager - Erbil (Iraq)

Je travaille chez Médecins du Monde à plein temps (Pendant plus de 3 ans)

Avantages : an international organization, doing the humanitarian mission in all around the world and being the part of the team who serves and helps the community.

Inconvénients : stress, expatriate staff turn over and management changes

PARTIE 2 - REVITALISER LES RELATIONS HUMAINES

5. - L'Évolution de la relation au travail et de la fonction RH vue par Jérôme Barré, DRHG d'Orange

L'observatoire des réseaux sociaux d'entreprise

Posted on **15 décembre 2016, 12 juillet 2018**

Comme à chaque Rencontre organisée par l'Observatoire, conclusion rime avec grand témoin. Cette année, **Jérôme Barré, Directeur Exécutif des Ressources Humaines du Groupe Orange**, s'est exprimé sur le thème « *Expérience salariée : nouvelle culture managériale à l'ère du numérique* ». Sur la base des réalisations achevées par son entreprise, il a partagé sa vision en matière d'évolution de la relation au travail et de la fonction RH.

Suite à la grande crise sociale de 2009, notre intervenant explique que le Groupe a réussi à rétablir un climat social favorable. Aujourd'hui, plus de 60% de ses collaborateurs affirment qu'ils préfèrent travailler chez Orange plutôt qu'ailleurs. Ce chiffre est un fort indicateur d'une nette amélioration de la qualité de vie.

Aujourd'hui, déclare J. Barré, sa mission en qualité de Directeur RH Groupe consiste à maintenir cette situation d'apaisement tout en conduisant des changements induits par l'arrivée du numérique. La digitalisation de la relation client, l'émergence de nouveaux métiers ou encore l'entrée sur de nouveaux secteurs d'activité sont autant d'évolutions qu'il faut accompagner.

Plus précisément, lorsqu'il parle des grandes transformations auxquelles le monde du travail se confronte, J. Barré en identifie quatre sortes :

- La quête de sens : on observe chez les nouvelles générations une attente que l'entreprise apporte un sens sociétal à sa mission.
- Le passage d'une logique de carrière à une logique de développement personnel continu dans le temps, en rupture avec la progression hiérarchique classique. Cela représente aussi une évolution vers une logique de feedbacks récurrents et non pas un seul entretien individuel annuel.
- L'entreprise devient un lieu de services proposés à ses salariés.
- Une attente d'agilité, de fonctionnement fluide et beaucoup plus horizontal. La volonté est de travailler dans une grande entreprise qui fonctionne avec une logique de PME.

Pour Orange, ces quatre tendances sont incontestablement annonciatrices d'un changement dans les postures managériales et les modes de leadership. C'est pourquoi, le Groupe s'est attaché à repenser sa promesse employeur : « être un employeur digital et humain ».

Par ailleurs, notre intervenant nous confie que si le digital est une nécessité chez Orange, c'est également parce qu'il est étroitement lié à son cœur de métier. J. Barré exprime ainsi sa volonté de fournir un service accessible en ligne à l'ensemble des salariés, depuis leur smartphone.

Toutefois, embrasser le digital revient à être conscient des risques qu'il présente : risque de fracture numérique (les salariés ne sont pas toujours digitaux), risque de confondre les sphères professionnelles et personnelles ou encore le risque lié à la protection des données personnelles. Jérôme Barré rappelle que le digital est une formidable opportunité, et qu'elle ne remet en rien en cause les principes qui nous régissent et qui place les hommes et les femmes du groupe au cœur de notre stratégie. La promesse employeur se veut donc, aussi et surtout, une promesse humaine.

En dernier lieu, J. Barré est revenu sur le rôle de la RH et l'expansion de son champ d'action en tant qu'artisan majeur de la transformation. Selon notre grand témoin, la première fonction d'un RH est d'être proche des gens et de s'occuper des situations des personnes. Dans le cadre d'un changement, cette fonction est donc fondamentale. C'est pourquoi, chez Orange, nous ne trouvons pas de Chief Digital Officer : ce rôle est assumé par les Ressources Humaines. Leur mission est composée de quatre essentiels :

- Donner du sens aux gens autour de l'anticipation des compétences.

- Construire l'Expérience Salariée : il s'agit de transposer les méthodes développées pour les clients finaux pour construire l'offre pour les salariés. Cela passe par l'identification des besoins, l'action de marquer les solutions, la mise en place de comités marketing, les lancements, la personnalisation et surtout faire en sorte que la valeur de conseil soit apportée par les équipes, notamment des RH.
- Accompagner les managers : leur fonction change et est susceptible de continuer à évoluer au cours des prochaines années.
- Conduire la digitalisation.

Orange, Oliver Wyman et Mercer ont publié leur livre blanc sur l'évolution de la fonction Ressources Humaines à l'horizon 2020-2025. la synthèse de l'étude ainsi que l'étude elle-même sont consultables [ici](#).

6. - Dépasser l'approche gestionnaire pour revitaliser les relations humaines au travail

Le « collectif » pour objectif... N°1, Mars 2017, Publié le 31 mars 2017 – Yves Grasset, Dr en sociologie

Après une difficile période d'évocation du stress, des violences, du harcèlement, puis du burnout, notre regard sur le travail s'est subitement renversé : désormais foin des approches doloristes en termes de risques psychosociaux, mais plutôt la conviction de tendre ensemble vers la qualité de vie au travail, tant pour préserver la santé mentale des salariés ou agents, que pour la performance de l'entreprise.

Du gagnant/gagnant donc, pour notre plus grand bien. En ce début de siècle numérique, l'organisation se rêve agile, réactive, souple,... et les collaborateurs sont invités à afficher leur appartenance, voire leur fierté d'être intégrés dans une communauté ouverte et bienveillante. Beau projet plein de promesses, de belles perspectives, rien que du bonheur !

Soit, mais osons tout de même interroger le sort des collectifs, aspect décisif de la vie « au et du » travail.

Certes, la question n'est pas nouvelle et des théoriciens d'origines diverses ont analysés la dynamique, les prérequis ou le fonctionnement de la coopération. Mais cette mise à plat des déterminants des liens reste souvent silencieuse sur les pratiques qui les détruisent, sur la part qui incombe à l'organisation dans ce délitement.

Pourtant, la vie de l'entreprise ou de l'administration reste à la merci d'un événement grave, susceptible d'interrompre brutalement son développement. L'expérience de la prévention des risques suffit à s'en convaincre : un suicide, un accident mortel, marque durablement – et parfois définitivement – la confiance.

Or malgré l'invocation affirmée de la recherche de QVT (Qualité de Vie au Travail), les personnels – et en premier lieu ceux de la **fonction publique hospitalière** – nous témoignent ostensiblement, bruyamment, de ce qu'ils vivent, de ce qu'ils supportent. Le malaise est si évident que des *plans d'urgence* s'efforcent prioritairement d'entendre la douleur des soignants, de raviver leur flamme, menacée de s'éteindre définitivement.

Je voudrais dans cette brève contribution souligner ou rappeler quelques éléments structurants, qui altèrent sensiblement la capacité et la qualité des collectifs de travail, et finissent par menacer parfois la cohérence, l'effectuation du service lui-même :

- **L'approche gestionnaire colonise la pensée.** Il est plus que jamais question de prescription des tâches – conçue et déterminée loin des lieux d'effectuation du travail – par ceux que Marie Anne Dujarier nomme des *planneurs*: toujours moins de place pour la saisie et l'interprétation collective de l'activité face aux protocoles figés.
- **La mesure est souvent devenue la source unique de légitimité dans l'échange sur le travail entre personnel et dirigeants.** Les ratios, les quotas, la durée d'un acte, laminent les métiers humains de service en les standardisant. De fait, la reconnaissance du problème dépend de l'existence d'indicateurs pour en témoigner.
- **On reparle de la fin du travail dans le débat politique, alors même que jamais sans doute la subjectivité du salarié ou de l'agent n'a été autant sollicitée.** Travailler exige toujours plus d'investissement, de dépendance et de disponibilité. De fait, « *L'emprise de l'organisation* » (Pagès, Gaulejac, Bonetti, & Descendre ; 1979) se transforme en se renforçant constamment.
- **La mise en concurrence entre services, entre salariés ou agents au sein de la même organisation ne surprend plus.** Elle devient explicite jusque dans l'administration. Sous prétexte de stimulation, il s'agit parfois d'exacerber les rivalités, en laissant croire que toute transaction – matérielle ou relationnelle – au sein de la communauté de travail doit être perçue comme une marchandise.
- **Le numérique, rebat les cartes en matière de ressources, d'appui sur les pairs, de pérennité des liens.** Le recours à l'expertise ou à l'expérience des collègues évoluent face aux blogs ou autres usages d'internet qui déploient d'autres *communautés* que de travail. La coopération ne va plus de soi dans nombre d'environnements professionnels.

C'est notamment pour ces raisons que la prise en compte des questions humaines est antinomique d'une approche essentiellement rationnelle, gestionnaire, qui relève certes d'une tentative de maîtrise, mais se révèle toujours rétive aux interrogations de fond.

Ainsi par exemple, il est désespérant de constater ce que deviennent les démarches de prévention des RPS (Risques Psycho Sociaux), traitées parfois exclusivement à partir d'indicateurs, alors qu'elles promettaient pourtant de nouvelles et réelles interrogations sur le vivre ensemble.

La vitalité du collectif n'est pas seulement un impératif pour les salariés ou agents (la réalisation d'une belle œuvre commune), c'est également une condition de développement pour l'organisation : sans cohérence, envie partagée et respect des différences, il est très délicat pour l'entreprise ou le service d'aborder le changement et de faire face aux aléas.

7. - La charte des bonnes relations humaines au travail (2009)

Consulter : <http://arvise.aract.fr/portal/pls/portal/docs/1996355.PDF>

PARTIE 3 - RELATIONS HUMAINES ET NUMÉRIQUE

8. - Les Relations Humaines Face à La Transformation Numérique

Pascal Grémiaux, 17 janvier 2018 - « Concilier performance de l'entreprise et bien-être des salariés grâce à des solutions RH simples, modulables et collaboratives. »

« Rien n'est permanent, sauf le changement ». Cet aphorisme d'Héraclite d'Ephèse remonte au premier siècle avant JC, mais conserve toute sa fraîcheur. Comme celui de Machiavel, qui le complète en précisant qu' « un changement en prépare un autre ». Depuis quelques années, la transformation numérique qui irrigue notre quotidien bouleverse les relations humaines.

Chacune de nos découvertes, la maîtrise du feu, les premiers outils en pierre, puis en fer, l'invention de l'imprimerie, la première révolution industrielle, a modifié notre rapport au monde, au travail et au temps. Ce dernier ne cesse de s'accélérer. Au XXIème siècle, les collaborateurs d'une entreprise doivent aller toujours plus vite. Face à des listes de tâches sans fin, ils doivent se concentrer sur l'essentiel. Et l'enjeu est à la mesure des transformations en cours : il s'agit avant tout de la survie de l'entreprise, confrontée à une concurrence protéiforme et mondialisée.

Peur du vide et quête de sens

L'époque semble principalement être marquée par la défiance. Et bien que de nombreux bénéfices soient aujourd'hui dérivés de l'automatisation ou de l'intelligence artificielle, par exemple dans le domaine de la santé, les Français ont tendance à se polariser sur les aspects anxiogènes des nouvelles technologies. Au premier rang figurent leur rapport au travail et la crainte légitime que les robots « prennent leur place ».

Face à cette peur du vide, les salariés sont en quête de sens. La plupart des entreprises se demandent comment rebondir. Il leur est impossible d'aller contre le sens de l'histoire. L'ère du numérique est bien installée et personne ne l'arrêtera. L'une des pistes de réflexion consiste à se demander ce qui fait la différence entre un humain et un robot (qui, d'ailleurs, se matérialise le plus souvent sous la forme d'un ordinateur plutôt que d'un humanoïde cybernétique...). Et la réponse est simple : la relation humaine. Un échange qui engage bien plus que deux « intelligences » : des émotions, des histoires personnelles, des expériences individuelles, des sens, etc.

Réinventer les relations humaines ?

L'entreprise a tout intérêt à accompagner cette transformation, plutôt que de laisser ses salariés se recroqueviller sur leurs angoisses. Son objectif doit consister à préserver la qualité des relations. C'est ce qui nous fait avancer – l'essence même de notre individualité sociale. On aura beau tenter de « réinventer l'entreprise », à travers la création de nouveaux modèles tels l'entreprise libérée ou l'holocratie (c'est-à-dire l'intelligence collective), parviendra-t-on à réinventer les relations humaines ?

La transformation numérique implique une évolution des habitudes, des postures au travail. Sa réussite dépend donc plus que jamais de la prise en compte des besoins et attentes des salariés ; ce qui passe par beaucoup d'écoute de la part des managers. Mais au fond, au-delà des questions de pédagogie (les entreprises ont tout intérêt à souligner les bénéfices apportés par les nouvelles technologies plutôt que leurs dangers potentiels), tout le monde est d'accord pour confier aux « robots » les tâches les plus pénibles, si les humains conservent l'essentiel : leur existence sociale, c'est-à-dire ce sur quoi repose la relation humaine.

Lâcher prise

La solution idéale n'existe pas. Personne n'est capable de dire aujourd'hui ce que va devenir le concept de « travail » tel que nous l'entendons actuellement. Trop de paramètres composent l'équation. Peut-être serait-il plus efficace d'arrêter de chercher à tout prix des solutions absolues et de se concentrer sur nos propres attitudes, avec une ambition : améliorer nos relations avec les autres.

S'attacher à construire des relations de qualité passe avant tout par de petits morceaux de vie, de brefs moments d'échange, qui, s'ils ne revêtent pas systématiquement une importance capitale, font le sel de notre existence. Ce qui, quelque part, renvoie à la démarche Agile : une succession de petits succès qui permettent d'avancer vers l'objectif final, en l'occurrence ici, la qualité de vie au travail.

La charge mentale des salariés est aujourd'hui à son maximum. Nos « to do lists » ne cessent de grossir. Nous sommes constamment en retard. Nous « courons après le temps ». Mais quoi qu'on fasse, nous ne changerons pas le monde individuellement. Au mieux, c'est le monde qui nous changera. Le paradoxe réside dans le fait que les outils numériques nous donnent l'impression d'exercer un contrôle accru sur nos vies. Mais c'est un leurre. Nous ne pouvons tout contrôler, il faut arrêter d'essayer. Le lâcher prise est la condition *sine qua non* de notre survie mentale, dans un monde toujours plus complexe. Mais « lâcher prise » signifie accepter nos limites et s'ouvrir aux autres, sans sous-entendre une négation de l'individualité, mais plutôt en se sentant intégré à un « tout ».

Ainsi, en s'attachant à valoriser ce qui fait la spécificité des relations humaines, à travers de multiples petits morceaux de vie, nous parviendrons peut-être à transformer l'énergie négative (nos angoisses) en énergie positive (ce sur quoi il nous est possible d'influer).

Yam Yam Yam Yam