

Réenchanter le travail

Il existe plusieurs manières de réenchanter le travail : transformer le management, réinventer l'entreprise ou... tout plaquer pour changer sa vie. Petite revue des idées et des expériences.

JEAN-FRANÇOIS DORTIER

Vous en avez assez de votre travail ? Vous avez le sentiment de perdre votre vie dans un « boulot de merde » (1) ? Vous êtes guetté par le *burn-out* ou le *bore-out* ? Ou alors, vous avez aimé votre travail hier, mais désormais vous avez « fait le tour » ? Bref, vous rêvez de trouver une façon de retrouver la voie d'un travail épanouissant (2). Sachez que vous n'êtes pas le seul : huit salariés français sur dix aspirent à changer de métier (3). Bonne nouvelle : des solutions existent ! Oui, on peut même dire que depuis quelque temps, les propositions fleurissent de toute part. Tandis que certains rêvent de prendre la tangente pour un nouveau métier, d'autres envisagent de changer « le » travail, c'est-à-dire reconstruire un projet collectif pour rendre le travail plus vivable. « Entreprise libérée », « holacratie », « *slow management* » ou « management humaniste », « coopérative » et « entreprise cogérée », « télétravail » et « autoentreprise » etc. Pour y voir clair, divisons cette profusion d'idées en trois voies principales : 1) trouver un nouveau job, 2) promouvoir un nouveau management, 3) inventer la nouvelle entreprise. On verra au passage ce qu'il advient quand le rêve se confronte à la réalité...

Changer de métier

La première voie est celle du changement de vie. Elle émane notamment de cadres stressés qui décident de tout pla-

quer pour changer de vie. Il y a quelques années, le « syndrome de la chambre d'hôte » (4) en a saisi plus d'un : la vie à la campagne, l'hospitalité, une table garnie de bons produits de la ferme : comment ne pas céder aux charmes de ce nouveau jardin d'Épicure ? Mais le rêve s'est heurté depuis quelques années à une dure réalité : Airbnb (qui a bouleversé le marché de l'hébergement touristique). En ce moment, c'est plutôt l'artisanat d'art qui a le vent en poupe (5). Cette aspiration rejoint une tendance plus générale vers la redécouverte du travail manuel : version vente en ligne (fabriquer des bijoux, tricoter ses pulls), version *high-tech* (à la mode californienne des *makers*, leur *fablab* et imprimante 3 D) ou formule plus classique de la cuisine, la mécanique ou la plomberie. Matthew Crawford s'est taillé un beau succès avec son *Éloge du carburateur* (2016), en relatant son expérience d'ex-universitaire reconverti dans la réparation de motos. Évidemment avec un peu de recul, le bilan n'est pas aussi rose que prévu. Les autoentrepreneurs qui rêvaient de vendre de la musique ou des bijoux sur le web ont dû se raviser (40 % d'entre eux n'ont aucun revenu !). Et les conseillers ne sont pas toujours les payeurs. Si M. Crawford passe encore un peu de temps à customiser des motos dans un garage de Richmond (Virginie), il a quand même repris le chemin de l'université et passe le plus clair de son temps à enseigner, écrire des livres et faire des tournées de conférences (6). De façon

générale, vouloir changer en même temps de métier, d'environnement et de lieu de vie peut se révéler très aventureux sur le plan personnel, et expose à un risque de déclassement (p. 64).

Repenser le management

Plutôt que de sauter le pas dans l'inconnu, une autre voie possible serait de changer l'entreprise et son style de management. Un « autre management » est possible si l'on en croit les nouveaux slogans : « management humaniste (7) », « *slow management* (8) » ou encore « management bienveillant ».

Prenons le cas du mouvement en faveur de la bienveillance au travail par exemple. Ce courant impulsé au début des années 2000 a une portée générale : la bienveillance peut s'appliquer à l'école, à l'hôpital, ou encore dans les collectivités territoriales. À l'école, il s'agit de ne pas humilier les élèves, de cesser de les traiter comme des machines à apprendre, de se mettre à leur hauteur pour les considérer comme des personnes à part entière. À l'hôpital, il s'agit de prendre en compte des personnes et non pas simplement des corps que l'on soigne. Transposé à l'entreprise, l'esprit de bienveillance se décline en trois principes.

● **Le premier principe** – considérer les personnes – rappelle tout simplement que les humains ne sont pas simplement des rouages d'une machine ou une fonction dans un organigramme. Chacun a besoin de comprendre le sens de ce qu'il fait et recherche dans son



Rawpixel/Fotolia

Ce document est la propriété exclusive de GREGOIRE BEDARD (mynameliswison@mac.com) - 02-01-2017

travail non seulement un salaire, mais de la reconnaissance et des gratifications morales. Confier une mission ne se résume pas à dicter des consignes : les encouragements, remerciements et compliments font partie du job de manager quand le travail est bien fait. Et quand des critiques ou sanctions s'imposent, elles portent sur les faits et non sur la personne.

● **Le deuxième principe** porte sur la qualité des relations. Au travail, les motifs de conflits sont multiples, liés aux enjeux de pouvoir, de territoires, d'objectifs ou à des personnalités qui ne s'accordent pas. Les tensions peuvent vite s'envenimer (critiques malveillantes, rejets, etc.). Le management humaniste promeut des méthodes de gestion des conflits : communication non violente, négociations pacifiques, appel aux « *toxic handlers* » (démueur de conflits).

◆
L'entreprise humaniste
n'est pas une utopie :
ce n'est ni un paradis ni un
monde idéal, mais il y fait
mieux vivre qu'ailleurs.
◆

● **Le troisième principe** de la bienveillance porte sur les conditions de travail : éviter les réunions à rallonge, les dérangements intempestifs, reconnaître le droit à la déconnexion, l'aménagement d'un espace de travail et d'un matériel approprié ou développer le télétravail (9). La bienveillance est-elle vraiment

payante ? Oui, affirme Jacques Lecomte, promoteur de la psychologie positive, qui a mené une enquête sur le management humaniste (10). Au terme de son enquête, nourrie de rencontres et d'études, il conclut que l'entreprise humaniste n'est pas une utopie : ce n'est ni un paradis ni un monde idéal, mais il y fait mieux vivre qu'ailleurs. Ce qui n'est déjà pas si mal.

La formule du management humain se décline sous de nombreuses formules aujourd'hui : le management par la confiance et la reconnaissance (inspiré par Paul Ricœur (11)), par la réciprocité (inspiré par Marcel Mauss (12)) sans oublier le « management éthique » (*ethic business*, inspiré d'Aristote, Ignace de Loyola, Kant ou à la mode de la responsabilité sociale des entreprises (13)).

Il existe une autre manière, très en vogue, et plus radicale de rêver un nouveau management : elle consiste tout ▶

► simplement... à le supprimer (14)!

Supprimer l'encadrement! Tel est le slogan de l'entreprise libérée (15). Ce n'est pas qu'une fiction: certaines entreprises s'y sont mises, comme Harley Davidson ou le groupe Chèque déjeuner. Comment ça marche? À vrai dire, il n'y a pas une méthode unique. L'entreprise libérée est plutôt un slogan (en finir avec les hiérarchies pyramidales) qui s'accommode de pratiques différentes. Chez Harley Davidson, les *leaders* des unités de production sont multiples (en fonction de leurs compétences) et tournent. Si les échelons hiérarchiques sont bien réduits et les *leaders* désignés par leurs pairs, dans tous les cas le dirigeant de l'entreprise reste tout de même maître du jeu. Les salariés sont-ils contents? Difficile à savoir, car à vrai dire l'expérience est promue par quelques patrons enthousiastes (et parfois un brin gourous) et consultants zélés, dont l'esprit critique n'est pas la qualité principale. Ce qui ne favorise pas un bilan mesuré des expériences (16). Enfin, l'«holocratie», autre variante en vogue de l'entreprise sans chef, fait l'objet d'intéressantes expérimentations (encadré).

Réinventer l'entreprise

Pour réinventer le travail, il est encore une autre voie qui suscite l'engouement: la création de nouvelles formes d'entreprise, axées sur d'autres priorités que la recherche de profit (17). Si l'on souhaite changer le travail, il ne suffit pas changer de style de management ou de stratégie: il faut passer par un changement de gouvernance, c'est-à-dire envisager une nouvelle répartition de pouvoir entre actionnaires, managers, salariés et autres parties prenantes de l'entreprise. Cela peut prendre la forme d'une démocratie d'entreprise, que la sociologue Isabelle Ferreras appelle de ses vœux: elle fonctionnerait sur un système de gouvernement où coexisteraient deux chambres, l'une représentant les actionnaires, l'autre les salariés. Cette forme d'association entre capital et travail irait plus loin que la «cogestion» à l'allemande, en étant étendue de la gestion à

Holocratie: une expérience d'entreprise sans chef

L'holocratie? Ce terme barbare a été inventé par Arthur Kostler dans un roman de fiction, *The Ghost in the Machine* (1967). Il y imagine une organisation composée de «holons», petites unités autonomes qui se coordonnent entre elles pour résoudre des problèmes collectifs. Le mot a été repris en 2001 par Brian Robertson, inventeur d'un mode de travail collaboratif entièrement autoorganisé, autonome et collaboratif qu'il a appliqué à son entreprise d'éditeur de logiciels. Fort de son expérience, B. Robertson a rédigé en 2010 une véritable constitution («Holacraty Constitution») de sa nouvelle organisation. L'idée de base: il n'y a plus de hiérarchie; l'organisation est composée de cercles autogérés; chaque salarié a des rôles divers (opérationnel, de conception, d'animation d'équipe) qui peuvent évoluer; il existe une procédure de résolution des tensions (fondée sur des réunions courtes et débouchant sur des solutions

concrètes), la structure se veut vivante et peut évoluer selon les besoins. Cette démarche fait l'objet d'une charte de fonctionnement précise et rigoureuse qui exige un apprentissage et des protocoles précis. L'idée a séduit. En quelques années, des entreprises de toute taille ont voulu expérimenter ce modèle: Danone, Castorama, Zappos et jusqu'à la petite entreprise Mobilwood, située dans l'Yonne. En dépit de l'enthousiasme qu'il suscite parfois, le bilan actuel est plutôt mitigé. Médium (une plateforme de blogs) l'a laissé tomber et tente de relancer de nouvelle méthode (1). Zappos (filiale d'Amazon de vente de chaussures en ligne, qui a adopté l'holocratie en 2014) a dû évoluer face aux mécontentements des salariés. Le dirigeant a proposé un départ volontaire aux salariés qui ne souhaitaient plus participer à l'aventure: résultat 14% d'entre eux ont choisi de quitter le navire (ce qui est un taux important

en pareil cas), notamment des managers inquiets à l'idée de n'avoir aucune perspective d'évolution dans leur carrière. À Castorama l'expérience mise en place en 2011 dans le service commercial de 350 personnes a tourné court. La direction a mis fin à l'expérience au bout de six mois (2). Un échec? Pas pour Christophe Mistou, à l'origine de l'expérience et qui a continué d'y croire. L'expérience a été arrêtée parce que la direction avait d'autres priorités, précise-t-il. Mais elle aurait contribué à changer les habitudes. Ce qui est déjà beaucoup. Entre-temps, C. Mistou a changé lui aussi de priorité et d'entreprise. Nommé à la direction de Monsieur Bricolage (le concurrent de Castorama), il vient d'y lancer le plan Rebond, qui inclut la fermeture de 17 des 85 magasins de l'enseigne. ■ J.-F.D.

(1) Jennifer Reingold, «Management change at Médium», 4 mars 2016. <http://fortune.com/>

(2) Pierrette Bertheaume, «Holacracy chez Castorama: trop tard ou trop tôt?», 22 mai 2016. <https://holacracyupblog.wordpress.com/>



Rawpixel/Fotolia

l'orientation stratégique des entreprises. Armand Hatchuel et Blanche Segrestin plaident de leur côté pour un changement juridique du statut de l'entreprise conduisant à la création d'un collectif intégrant salariés, dirigeants et actionnaires. Ces formes d'entreprises commencent à prendre corps. En Californie, les «*flexible purpose corporation*» (FPC), une structure à mi-chemin entre l'association et la société anonyme, relèvent de ce type d'entreprise qui répond à d'autres objectifs que le seul profit des actionnaires.

Prenant parfois un visage utopique, ces nouvelles formes de propriété et de gouvernement d'entreprise ne sont cependant pas complètement nouvelles. À maints égards, elles peuvent faire songer aux structures coopératives, qui ont cent cinquante ans d'expérience. Les succès et échecs ne sont pas où on les attend : les grandes réussites sont celles des coopératives agricoles, des banques coopératives (60 % de la banque de détails), des mutuelles, alors que les scoops (coopératives ouvrières de production) restent un petit poucet du secteur de l'économie sociale et solidaire, à l'avenir incertain (18). Le bilan raisonné de ces expériences se fait attendre. Tout comme se fait attendre aussi un bilan des «*entreprises récupérées*» en Argentine,

souvent citées en exemple : en 2001, après la crise de la dette argentine, des milliers d'entreprises ont fait faillite et quelques centaines ont été «*récupérées*» par leurs salariés qui les gèrent désormais seuls. Où en sommes-nous quinze ans plus tard ? Difficile de savoir car les études objectives manquent sur le sujet. C'est d'ailleurs aujourd'hui le grand point faible de tous les projets pour réenchanter le travail : qu'il s'agisse de changer de vie, de repenser le management, de réformer l'entreprise ou de réinventer les règles du jeu de l'économie (p. 32), les idées, modèles et expériences ne manquent pas ; ce qui manque c'est une évaluation mesurée des effets. Tirer les leçons de l'expérience, n'est-ce pas le meilleur moyen pour aller de l'avant et donner vie à ses rêves ? ■

- (1) Julien Brygo et Olivier Cyran, *Boulots de merde ! Du cireur au trader, enquête sur l'utilité et la nuisance sociales des métiers*, La Découverte, 2016.
- (2) Jean-François Dortier, «*S'épanouir au travail : une utopie ?*», *Sciences Humaines*, n° 266, janvier 2015.
- (3) Héloïse Lhérité, «*Changer de métier, du fantasme au projet*», *Sciences Humaines*, n° 254, décembre 2013.
- (4) Héloïse Lhérité, «*Changer de vie, le syndrome de la chambre d'hôte*», *Sciences Humaines*, n° 193, mai 2008.
- (5) Héloïse Lhérité, «*La ruée vers l'artisanat*», *Sciences Humaines*, n° 264, novembre 2014.
- (6) Voir Matthew Crawford, *Contact. Pourquoi nous*

avons perdu le monde et comment le retrouver, La Découverte, 2016.

- (7) Voir Laurent Taskin et Anne Dietrich, *Le Management humain*, De Boeck, 2016, et Jacques Lecomte, *Les Entreprises humanistes*, Les Arènes, 2016.

- (8) Achille Weinberg, «*Le slow management ou l'art de simplifier le travail*», *Sciences Humaines*, n° 278, février 2016.

- (9) Achille Weinberg, «*Travailler chez soi, une révolution tranquille*», *Sciences Humaines*, n° 269, avril 2015.

- (10) Jacques Lecomte, *op. cit.*

- (11) Roland Reiter, «*Peut-on gouverner par la confiance ?*», *Les Grands Dossiers des sciences humaines*, n° 36, septembre-octobre-novembre 2014.

- (12) Alain Caillé et Jean-Édouard Grésy, *La Révolution du don. Le management repensé*, Seuil, 2014.

- (13) Ghislain Deslandes, *Le Management éthique*, Dunod, 2012.

- (14) Voir Gary Hamel, *La Fin du management. Inventer les règles de demain*, Vuibert, 2008.

- (15) Isaac Getz et Brian Carney, *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard, 2012.

- (16) Jean-François Dortier, «*L'entreprise libérée, réalité ou imposture ?*», *Sciences Humaines*, n° 279, mars 2016.

- (17) Jean-François Dortier, «*Réinventer l'entreprise*», *Sciences Humaines*, n° 244, janvier 2013.

- (18) Jean-François Dortier, «*L'économie coopérative, succès et échecs*», *Sciences Humaines*, n° 282, juin 2016.