

## Mieux vivre en entreprise : la gestion de paradoxes au cœur de la vie des entreprises, fondement d'une compétitivité responsable

Partant d'un point de vue de consultant en ergonomie, notre approche constructiviste, nécessairement participative des questions d'efficacité et de santé se démarque des approches déterministes, souvent hygiénistes et comptables de ces questions. Il nous semble essentiel de remettre la qualité du travail, et les débats autour de la qualité subjective du travail, au cœur des systèmes productifs (biens et services) pour renverser la donne : passer d'une pression toujours croissance sur les individus à une pression sur l'organisation (stresser l'organisation plutôt que les personnes) en s'appuyant sans instrumenter, par les méthodes utilisées, sur les Ressources Psychologiques et Sociales des individus et des collectifs, plutôt que sur leur victimisation (les Risques Psycho-Sociaux).

Aborder alors les questions posées par la thématique du mieux vivre en entreprise comme une problématique de gestion des nombreux paradoxes qui sont au cœur de la vie des entreprises aujourd'hui est donc nécessaire pour en faire l'outil fondamental d'une compétitivité responsable, c'est-à-dire s'appuyant sur le vecteur principal de la valeur ajoutée, le travail et les hommes qui le font, en s'inscrivant dans une perspective autant économique qu'environnementale. La gestion des paradoxes devient alors la question du positionnement du curseur entre des options dont l'incidence sur le mieux vivre est aujourd'hui bien reconnue.

### Mondial *versus* Local

Ce paradoxe, souvent vécu dans les groupes internationalisés, pose la question toujours prégnante des oppositions riches de controverses entre un niveau mondial nécessairement éloigné et le niveau du management de proximité :

- **Directives Groupe *versus* Gestion locale** : bien souvent, les oppositions à gérer par le management local sont liées à l'absence d'intérêt ou à la simple méconnaissance par les niveaux de décisions stratégiques des histoires, cultures, et contraintes techniques, organisationnelles et humaines locales. Les paradoxes que cela engendre sont nécessairement remis dans les mains des managers de proximité, en charge de faire appliquer les directives du Groupe. Dans une perspective de mieux vivre en entreprise, cela pointe plusieurs paradoxes à résoudre.
- **Dictat des objectifs souvent de courts termes *versus* Objectifs de développement humain de longs termes** et plus ou moins affichés : dans une vision d'un management de la performance centré sur l'humain, ce paradoxe pose la question de la présence ou non de lieux de négociation permettant aux différents niveaux de management d'aboutir à une adéquation entre les objectifs et les moyens donnés pour les atteindre : la pertinence des moyens au regard des objectifs pour une bonne efficacité (des moyens adaptés à l'obtention des résultats, ni plus, ni moins) couplée à une bonne efficacité (des résultats correspondant aux objectifs).
- **Managers contrôleur *versus* Managers médiateurs** : la fonction de médiation (et de relai) est souvent peu développée voire découragée dans ce qu'elle implique en terme de remontée d'informations non désirées. C'est pourtant elle qui, intégrant la qualité d'écoute et de réponse aux problèmes, permet aux managés de comprendre sinon d'approuver les décisions prises à tous niveaux. C'est elle qui permet aux différents individus composant une équipe de travail de dépasser les tensions relationnelles et de renforcer l'engagement de chacun dans le travail. Cette fonction de médiation est au cœur du paradoxe suivant.

## Collectif *versus* Individuel

Avec le mieux vivre en entreprise et son verso, le mal-être en entreprise, voire la souffrance au travail, émerge à nouveau la problématique de la dimension collective du travail face à dix ans de politiques RH fondés sur l'individualisation (des rémunérations, des primes, des objectifs, des résultats, des parcours). Tout n'est évidemment pas à rejeter, l'individualisation des parcours étant par exemple un formidable outil s'il est question d'adaptation des systèmes de promotion ou de reconversion proposées aux compétences et capacités de chacun plutôt que de la promotion de la maximisation individuelle du parcours de quelques individus choisis au détriment des collègues.

- **Esprit d'équipe *versus* Chacun pour soi** : en lien avec la fonction de médiation mise en exergue ci-dessus, le management doit se donner les moyens de sortir du tout individuel pour revenir à la notion d'équipe avec son cortège de valeurs passées dans l'oubli : solidarité, aide, respect mutuel, concession et compromis, humilité... L'enjeu c'est un collectif qui protège, régule, fidélise, renforce l'engagement de tous sur une performance globale et durable.

## Consignes / procédures *versus* Autonomie / engagement

Ce paradoxe incontournable et permanent s'est particulièrement renforcé dans les organisations de production (biens et services) fonctionnant en juste à temps : le top management désire être rassuré par une organisation sans faille, des procédures formelles sur tout, des consignes permanentes (bien que changeantes), mais, a contrario, le style de management demande de plus en plus d'investissement subjectif de tous dans le travail, dans l'atteinte des objectifs. Chacun est considéré comme autonome, mais avec des marges de manœuvre toujours plus réduites et des objectifs toujours plus importants, bientôt impossibles à atteindre.

- **Pouvoir hiérarchique *versus* Pouvoir partagé** : une voie de réflexion émerge proposant de passer d'une autorité du manager basée quasi uniquement sur sa position hiérarchique et sa capacité de définir des objectifs et de contrôler les résultats à une autorité basée sur la capacité à résoudre les problèmes (techniques, organisationnels, sociaux) et à partager le pouvoir (délégation, responsabilisation, reconnaissance, mise en réseau). La mise en œuvre organisationnelle de cette façon d'aborder le pouvoir amène par exemple à une organisation en unités de production autonomes sans niveau hiérarchique affecté, ayant à leur disposition des collègues sur des fonctions supports (techniques ou organisationnelles). C'est évidemment un changement de culture important, pas simple à engager, sur le principe que le pouvoir partagé, c'est finalement encore plus de pouvoir dans le sens où c'est un investissement dans l'humain : comme la connaissance, le pouvoir est une des rares ressources qui se développent dans l'usage partagé.

## Idéal *versus* Réalité

En miroir aux différents paradoxes présentés ci-dessus, le comité directeur distille bien souvent aux exécutants un idéal de modèle d'entreprise auquel la réalité vécue résiste. Cela peut s'exprimer plus pragmatiquement par des paradoxes s'appliquant directement au travail :

- **Travail prescrit *versus* Travail réel** : la question de l'approche du travail réel dans les entreprises renvoie à tous les niveaux de décisions et d'organisation : en effet, l'incapacité d'une direction mondiale à prendre en compte les particularismes locaux peut s'analyser comme une incapacité à prendre en compte le travail réel réalisé localement. L'écart entre les objectifs idéalisés ou des modifications structurelles permettant des économies d'échelle, fixés par une direction d'en haut, et la réalité des moyens et des relations formelles ou informelles permettant d'obtenir les résultats au niveau local, se rapporte aussi à cette distinction. De même, l'individualisation extrême

des relations de travail est une négation de la réalité vécue, malgré tout toujours plus collective que le modèle du struggle for life. En effet, en terme de pouvoir, même dans le cas de relations hiérarchiques très marquées, l'analyse du travail réel montre toujours la nécessité des alliances rendant possible où contrecarrant l'exercice du pouvoir.

- **Travail / quantité versus Travail / qualité** : faisant écho à la problématique prescrit / réel, l'opposition quantité / qualité est un des ressorts distendus de la question du mieux vivre en entreprise. Pour les individus et les collectifs, l'engagement subjectif dans le travail dépend notamment de la représentation qu'ils ont de leur métier, des valeurs qui y sont attachées : comment alors promouvoir le mieux vivre en entreprise quand le métier échappe du fait d'une qualité demandée en inadéquation avec les objectifs de quantité et de productivité, quand le collectif n'est plus assez fort pour protéger l'individu dans ce rapport au travail dégradé, quand le manager n'arrive pas à remplir sa fonction de médiation ?
- **Travail prescrit = Travail réel versus Marges de manœuvre / Variabilités humaines et techniques** : certains modèles de management invitent fortement à penser qu'il est possible, en s'organisant bien, de réduire à néant l'écart entre travail prescrit et travail réel (certains développements du Lean par exemple). Ces modèles, bien rassurant certes, sont basés sur une vision bien limitée de l'homme et des techniques : en effet, les variabilités intra- et interindividuelles sont évidemment incontournables, les variabilités intrinsèques et dans la durée des systèmes techniques et des organisations ne le sont pas moins. Penser une organisation de production et un système de management en phase avec les caractéristiques humaines et techniques impose d'aller vers des systèmes à trous, formalisant tout ce qui est nécessaire et désorganisant tout ce qui est possible : l'enjeu est d'assurer l'atteinte des résultats tout en laissant les marges de manœuvre indispensables pour que l'homme, en mettant en œuvre ses compétences dans les trous de l'organisation, puisse faire face aux variabilités en cause.

## Pour un management anthropocentré

Nous sommes loin d'avoir épuisé tous les paradoxes qui secouent et alimentent la vie des entreprises et de leurs salariés, bien d'autres seraient à développer. Il serait tout autant intéressant de prendre en compte par exemple la question du rapport entre exigences attendues et exigences personnelles, exigences de court terme et perspectives de parcours, entre travail et hors travail, conformité et initiative ou entre contribution et rétribution.

Au-delà de tous les développements que les paradoxes soulevés par la thématique du mieux vivre en entreprise appellent, le chemin à prendre est sans doute celui d'un management anthropocentré, c'est-à-dire littéralement centré sur l'homme en considérant l'entreprise comme un construit social devant participer à l'évolution de notre civilisation, au service de l'intérêt commun, celui d'un monde à vivre meilleur pour tous.

Le mieux vivre en entreprise appelle donc la mise en œuvre de nouveaux principes de management et de gestion d'entreprise, voire pourquoi pas, à l'instar de certains utopistes de l'organisation, l'expérimentation d'un modèle d'entreprise « coopératif », en vraie rupture avec le modèle basé uniquement sur la « compétition ». L'objectif en serait de développer tout ce qui peut être coopératif dans l'entreprise et son environnement, dans une tension positive entre coopération et compétition. En écho, sortir du modèle de gestion, d'organisation et de management prépondérant, le management par les résultats, pour mettre en œuvre des modèles centrés sur les ressources (les méthodes, les moyens et évidemment l'homme) est une voie à creuser.

Didier Bonnin, 4 décembre 2012

Contact [didier.bonnin@mb2-conseil.com](mailto:didier.bonnin@mb2-conseil.com) [www.mb2-conseil.com](http://www.mb2-conseil.com) 06 08 91 43 81