



Chaire Sens & Travail
Icam Site de Lille

... la direction que l'on se donne, la valeur du travail
et les capacités de discernement

Les actes de l'inauguration du 9 février 2017

Sommaire

Ouverture.....	4
La recherche à la « manière ICAM ».....	4
« Pourquoi travailles-tu » ?.....	4
Travailler ensemble : étudiants, dirigeants-managers et chercheurs.....	5
Le travail ne va pas de soi. Pourquoi faut-il apprendre à travailler ?	6
Les multiples définitions du travail	6
Expérience collaborative.....	6
Echanges avec la salle.....	7
Le travail de management, quelle histoire !	9
L'emploi et/ou l'activité ?.....	9
Qu'est-ce qu' « une belle vente » ?.....	9
Expérience collaborative.....	10
Echanges avec la salle.....	10
Le travail inter-génération.....	12
Plénière introductive : l'horizon des générations	12
Comment les différences entre générations provoquent des répercussions dans le monde ?	12
Les impacts de ces différences générationnelles	13
Les clés du management intergénérationnel.....	14
Restitution en assemblée	15
Ecouter, informer, communiquer.....	16
Agir ensemble.....	16
Changer le management et les méthodes	16
Libérer l'entreprise, de quoi et jusqu'où ?.....	17
Le management par les valeurs pour libérer l'entreprise	17
Expérience collaborative.....	18
Echanges avec la salle.....	18
Exemplarité managériale : injonction ou émancipation du manager du 21^{ème} siècle.....	20
L'exemplarité managériale à travers deux cas concrets	20
Expérience collaborative.....	21
Echanges avec la salle.....	21

Les leaders face à l'épreuve : quelle place pour quelle spiritualité ? 23

Passages de <i>leadership</i>	23
Expérience collaborative.....	24
Echanges avec la salle	24

La doctrine sociale de l'église est-elle une utopie ou peut-elle être vécue ? 28

L'individu au centre de l'entreprise.....	28
Expérience collaborative.....	29
Echanges avec la salle	29

Table ronde : Donner du sens au travail ou en trouver ? 33

Sens et travail, une chaire à co-créer	33
Le sens du travail, à donner ou à trouver ?	34
Trois disciplines, trois regards pour construire un sens	34
• Quel est l'apport du management ? Maurice Thevenet	34
• Quel est l'apport de l'ergonomie ou de l'écologie humaine ? François Hubault.....	35
• Quel est l'apport de la théologie ? Luc Dubrulle.....	35
Trois regards de dirigeants.....	36
Laurent BATAILLE	36
Rémy ROCHARD	37
Laure RAYNAL	37
Le regard du public	38

Ouverture

La recherche à la « manière ICAM »**Patrick Scaufaire***Directeur Général de l'Institut catholique d'arts et métiers (Icam), site de Lille*

Une intuition prend forme : la dimension éthique et humaine peut éclairer la recherche menée en partenariat avec les dirigeants d'entreprises. Le terrain d'application que représente cette intuition va au-delà de la formation d'élèves-ingénieurs proposée à l'ICAM¹. Elle concerne directement la pratique des dirigeants, leurs moteurs et leurs dynamiques.

Cette première journée sera suivie par d'autres journées d'études. Les résultats des travaux de la chaire Sens & Travail seront partagés aux dirigeants et aux étudiants.

La « manière Icam » utilisée pour la recherche est décisive et repose sur deux dimensions essentielles :

- la diversité du public garantit un échange fructueux entre les différentes générations, représentées par les étudiants et les représentants de l'entreprise. L'approche intergénérationnelle, privilégiée par l'Icam, permet un dialogue riche sur le sens et les valeurs que chacun identifie dans le travail.

- le dialogue s'organise autour de la transmission d'informations, d'une réflexion personnelle et de la participation à des échanges. L'Icam vous invite à vivre cet après-midi une expérience collaborative afin de mieux appréhender la question du sens et du travail.

« Pourquoi travailles-tu » ?*(Projection d'une vidéo)**Résumé*

Les chercheurs, les entreprises et les intervenants sont les acteurs et les contributeurs de la chaire Sens & Travail. L'objectif de cette chaire est de faire avancer la recherche académique du sens et du travail en impliquant le dirigeant et ses équipes.

La réunion des étudiants et des professionnels permet d'échanger sur le sens du collectif, une notion dont la définition varie en fonction des générations. Or le travail dans une entreprise nécessite la collaboration des différentes générations pour atteindre un objectif commun.

La catholicité de l'université, comprise comme ouverture à l'universel, est une condition essentielle des recherches que nous menons dans une perspective humaniste.

Au-delà des différences générationnelles, chaque personne a des objectifs et des priorités qui lui sont propres, sur des registres très différents quant aux raisons de travailler : l'argent,

¹ Les étudiants de l'Icam sont recrutés comme des collaborateurs : la dimension du choix est essentielle. Tout au long de leur parcours, cette capacité à faire des choix véritables et profonds va être cultivée sur les cinq années de formation grâce à la pédagogie de la décision.

le diplôme, la vie de famille, les voyages, le couple, la vocation et l'engagement sont des notions qui forment notre rapport au travail.

La question essentielle reste donc de comprendre pourquoi l'individu travaille et en particulier ce que font les dirigeants et leurs équipes.

Travailler ensemble : étudiants, dirigeants-managers et chercheurs

Laurent FALQUE

Membre de l'équipe de direction de l'Icam, titulaire de la chaire Sens et Travail

L'association entre recherche et pédagogie proposée par l'Icam est unique. La recherche collaborative avec les élèves ingénieurs de 5ème année conduit à une pédagogie un peu différente par rapport aux autres chaires qui existent dans l'enseignement supérieur. Cette journée d'expérimentation en est une illustration. Elle réunit 150 étudiants, 100 professionnels extérieurs dont 33 dirigeants ou actionnaires, 32 managers et 17 chercheurs.

L'innovation pédagogique est au cœur du programme, grâce au travail intergénérationnel mené avec les dirigeants et les managers. La méthode spécifique, employée lors de cette journée, amènera les différentes générations à échanger sur la question du travail. Les étudiants devront faire part de leurs convictions, challenger les dirigeants et réciproquement.

Les ateliers pédagogiques de recherche constituent un exercice inhabituel pour les chercheurs. Des situations concrètes seront évoquées devant des participants, divisés en groupes mixtes composés de professionnels, d'étudiants, d'autres chercheurs et consultants. Chaque atelier comporte un temps personnel de réflexion et d'écriture avant un partage au sein des tables de 4 à 6 participants. Après 25 minutes d'échanges, chaque groupe formule une question au chercheur, afin de lancer un débat.

Les thèmes des ateliers sont les suivants.

- « **Le travail ne va pas de soi. Pourquoi faut-il apprendre à travailler ?** ». Formés comme généraliste ou expert, que nous reste-t-il à apprendre ? De quoi parlons-nous à propos du travail ?
- « **Le travail de management, quelle histoire !** ». Les managers doivent prendre soin de leurs collaborateurs, mais ils ont une obligation de résultats. Quels risques peuvent-ils prendre ?
- « **Le travail inter-générationnel** ». Quelles sont les caractéristiques de nos générations ? Comment mieux nous comprendre pour mieux travailler ensemble ?
- « **Libérer l'entreprise, de quoi et jusqu'où ?** ». Comment modifier les règles du jeu pour libérer les initiatives ? Ce changement est-il un appel d'air ou une chape de plomb ?
- « **Exemplarité managériale : injonction ou émancipation du manager au 21^{ème} siècle ?** ». Trouvez votre style et vous serez suivi. Pa si simple.
- « **Les leaders face à l'épreuve, quelle place pour quelle spiritualité ?** » L'épreuve est personnelle ou collective. Ce signe de rupture est-il un obstacle ou une opportunité ?
- « **La doctrine sociale de l'église, une utopie ou peut-elle être vécue ?** » La foi permet de reprendre son souffle. Le bien commun et la justice apparaissent plus clairement comme des visées partagées par beaucoup, quelles que soient ses croyances.

Au cours de ces ateliers, le plus important n'est pas d'être rassasié intellectuellement, mais de vivre une expérience commune. Nous savons que, pour certains, le manque d'approfondissement sera sans doute un peu frustrant. Ces ateliers sont comme un panorama qui invite chacun à approfondir.

Le travail ne va pas de soi. Pourquoi faut-il apprendre à travailler ?

Les multiples définitions du travail

Maurice THEVENET

Professeur de management à l'Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC)

Le travail s'apprend et ne va pas de soi. Il existe plusieurs définitions du travail : certains avancent que l'étymologie du mot travail viendrait du latin *tripalium* qui définit un outil d'aide comme de torture. D'autres lui trouvent une origine venant de l'effort, de la résistance. Toutes ces définitions abordent le travail sous un angle réducteur. En réalité, nos références sur le travail sont pertinentes, mais partielles. Or, si le travail s'apprend, il faut se questionner d'abord sur la complexité de notre vision du travail. Par exemple, les gestionnaires aimeraient « donner du sens » au travail pour les autres, mais les salariés le cherchent par eux-mêmes.

Autre exemple, le travail est souvent employé au singulier, alors qu'il existe en réalité une diversité de missions et d'entreprises. De même, le travail est souvent abordé au plan individuel (fiche de salaire individuelle, etc.) alors que le travail est avant tout collectif et se construit autour de la relation humaine et de l'interconnexion. Enfin, le travail est souvent considéré comme un moment à part de la vie alors que l'interpénétration du travail et de la vie personnelle est très prenante. Une approche du travail est donc une approche complète et anthropologique.

Selon certains psychologues comme A. Duckworth², les raisons du succès dans l'apprentissage étudiant peuvent s'appréhender à travers la passion et la persévérance, deux notions qui peuvent s'apprendre, ainsi :

- avoir de l'intérêt pour un domaine se travaille en multipliant les expériences.
- avoir de la pratique délibérée avec un objectif et une volonté d'apprentissage.
- donner du sens à ce que l'on fait pour d'autres avec un travail personnel de réflexion.
- avoir un sens de l'espoir, qu'une évolution est permise et que l'on peut agir sur les choses.

Ces quatre éléments, moteur d'un apprentissage de la passion et de la persévérance, peuvent être, par extension, à l'origine de l'apprentissage du travail et lui donner du sens.

Expérience collaborative

Après quelques instants de réflexion personnelle sur l'introduction de Maurice Thevenet, chaque participant est amené à en isoler un mot ou une idée marquante puis à en discuter avec ses voisins.

A l'issue de cette discussion, chaque table est amenée à formuler une question qui sera débattue avec l'ensemble de l'assemblée.

² Dr. Angela L. Duckworth définit la notion de *grit* qui rassemble l'idée de passion et persévérance dans le travail, une notion que M. Thévenet rapproche de la notion française de *niaque*.

Echanges avec la salle

- Comment appréhender l'ensemble des activités du monde pour savoir sur quoi travailler ?

Maurice THEVENET

Il y a un décalage énorme entre les attentes au départ de la vie professionnelle et le résultat à la fin de la vie d'un salarié. Il existe naturellement des attentes, mais celles-ci sont relatives car nous n'avons pas d'idée de l'évolution des générations. Les parcours et les carrières viennent avec les rencontres et l'ouverture d'esprit.

De la salle

- Une carrière ne se construit pas exclusivement dans le travail mais aussi dans des activités annexes, comme l'engagement caritatif, pour s'ouvrir à des personnes différentes, des environnements différents ou des réseaux différents. Il faut savoir sortir d'un préjugé sur le travail et s'ouvrir à d'autres univers.
- Faut-il nécessairement se poser la question du sens du travail ?

Maurice THEVENET

C'est une question anthropologique, qui relève de la conception de la personne humaine et de sa capacité à se poser des questions sur ses activités, dont le travail.

De la salle

- Comment le travail peut-il nous rendre heureux et comment nous donner envie de travailler ?

Maurice THEVENET

Je ne pense pas que le travail puisse rendre heureux. Etre heureux est une conception unifiée d'une personne. Le travail fait partie, mais n'est pas un tout, de cette réflexion globale sur le bonheur. Naturellement, il peut exister certaines conditions de satisfaction pour l'épanouissement dans le travail comme l'environnement immédiat de travail, les conditions de sécurité ou le respect entre collaborateurs.

Par ailleurs, l'imitation et la rencontre peuvent être importantes pour donner envie de travailler. Par exemple, dans le sport, exercice difficile, la rencontre avec un autre sportif peut donner un élan de motivation pour commencer ou persévérer dans sa propre activité.

De la salle

- Est-ce seulement pour ressembler aux autres que nous travaillons ?

Maurice THEVENET

Non, mais cela peut donner le déclic. Le mimétisme de la performance est le principal moteur de l'envie, plus que le personnage imité.

De la salle

- Le simple fait de poser la question du sens du travail n'est-il pas le constat que le travail fabriqué par notre société moderne n'a pas toujours de sens ?

Damien RICHARD³

Il y a un effondrement du sens car il y a désormais une religion du chiffre, du comptable, au lieu du récit collectif qui permet à l'être humain de construire du sens. Cela passe par le verbe et pas par le chiffre. Les espaces de discussions sont nécessaires dans l'entreprise car le sens ne se décrète pas, il se co-construit dans le dialogue avec l'autre.

De la salle

- L'argent et la rentabilité ont éloigné l'entreprise de son rôle premier qui est de créer un produit, un service.
- Le monde semble basculer dans une nouvelle période visant à freiner la surconsommation qui a grandi dans la génération d'avant. La question du sens du travail et de la quantité de travail s'intègre dans cette transition.

³ Enseignant chercheur chargé de l'atelier sur l'exemplarité managériale

Le travail de management, quelle histoire !

L'emploi et/ou l'activité ?

François HUBAULT

Maître de conférences en écologie humaine

Les sciences économiques établissent un lien entre la santé des personnes et l'efficacité des organisations. Néanmoins, les études démontrent l'absence de lien entre les efforts fournis par les salariés et leurs effets. Par conséquent, comment définir l'activité des salariés s'il est impossible de l'évaluer à l'aune des résultats ?

Le management ne crée pas de corrélation entre la dimension de la performance et celle de l'engagement. La compréhension du travail est en jeu, or les sciences techniques de gestion n'abordent pas cette question.

Deux écarts peuvent être appréhendés :

- l'emploi et l'activité doivent être distingués dans le cadre de l'augmentation des risques psycho-sociaux. La conservation des conditions d'emploi s'accompagne d'une explosion des risques psychosociaux, qui provoque le désarroi des dirigeants. Pour sécuriser l'emploi, les dirigeants ont créé l'insécurité de l'activité, par exemple en changeant les équipes de travail. L'insécurité morale et relationnelle qui résulte illustre très concrètement l'émergence de la question de l'activité dans nos sociétés. Comment réussir à prendre en compte l'activité dans une entreprise où prime la seule protection de l'emploi ? Si le travail est une ressource il est nécessaire de le développer. Or, la réduction du coût de travail prime sur le pilotage de cette ressource. C'est pourquoi la capacité du manager à prendre en charge le développement de cette dynamique est décisive. A l'heure actuelle, la question du travail a du mal à exister d'une manière opérante pour les managers.

- le deuxième écart s'opère à travers l'émergence de la subjectivité, la relation au monde à l'intérieur de l'activité. Le travail dit prescrit doit être distingué du travail réel : bien souvent les salariés ne réalisent pas toujours le travail prévu initialement. Dans un monde caractérisé par l'incertitude, les organisations rencontrent des difficultés dans la planification du travail. Or, le travail est justement ce grâce à quoi l'organisation peut faire face au réel. En outre, le travail représente un moyen d'exister pour soi et pour autrui, de témoigner de soi-même, d'intervenir dans le monde⁴.

Qu'est-ce qu' « une belle vente » ?

A La Poste, un responsable d'unité avise un agent en train de réussir « une belle vente ». Ce dirigeant a appris, lors d'un stage de management, l'importance de manifester sa reconnaissance pour motiver les équipes. Alors qu'il félicite l'agent en lui témoignant sa satisfaction du point de vue de l'institution, l'agent lui rétorque qu'il n'apprécie pas son travail. Il explique ainsi qu'il a « arnaqué » la cliente en profitant de sa naïveté pour lui vendre tout ce qu'il pouvait, même ce dont elle n'avait pas besoin. Le travail salué par le

⁴ Selon François HUBAULT, il s'agit de l'enjeu de la signature.

manager, ne correspond pas au travail imaginé par le salarié. En capitalisant sur la relation, l'agent explique avoir fait une belle vente mais perdu une cliente : elle ne reviendra pas après s'être rendue compte de son erreur.

« Une belle vente » doit donc être définie au cas par cas. Le dirigeant est en déroute car les arguments sur lesquels il jugeait le travail sont mis à défaut par les critères de l'activité. Pour l'agent, l'enjeu fondamental est son activité réelle, dont son emploi ne parle pas et dont l'observation ne dit rien. Que veut donc dire travailler ?

Expérience collaborative

Après quelques instants de réflexion personnelle sur l'introduction de François Hubault, chaque participant est amené à en isoler un mot ou une idée marquante puis à en discuter avec ses voisins.

A l'issue de cette discussion, chaque table est amenée à formuler une question qui sera débattue avec l'ensemble de l'assemblée.

Echanges avec la salle

De la salle

- Tous les coûts doivent-ils être diminués ?

François HUBAULT

Les dépenses comprennent les coûts et les investissements. Les investissements ne peuvent pas baisser et, le surplus de coûts, quant à eux, entraînent la disparition de l'activité. Les coûts ne valent que par rapport à ce qu'ils rendent possible⁵.

La raison d'être de toute organisation repose sur un usage raisonnable des ressources. Il s'agit d'engager la ressource en limitant au maximum les coûts. Néanmoins, comment prévoir les effets des ressources engagées ? La tertiarisation de l'économie complique la situation car l'immatérialité du service ne peut être quantifiée : elle nécessite donc une appréhension différente.

L'objectivation de la valeur produite ne repose plus sur un nombre d'heures mais sur la manière dont les compétences sont employées. La définition de la valeur de l'activité pose question et nécessite de se rapprocher de disciplines qui ne s'intéressaient pas au domaine du travail auparavant.

Dans le domaine des services, les dynamiques reposent sur des ressources immatérielles : confiance, compétence, pertinence et santé. Ces dimensions créent de la valeur lorsqu'elles sont mobilisées. Elles ne sont pas stockables et posent le problème de leur valorisation. Le management doit être attentif aux conditions de développement de ces ressources, qui contrairement aux ressources classiques ne se consomment pas. Les ressources humaines peuvent ainsi être ruinées ou augmentées. Un dispositif de gestion inédit permettrait

⁵ Lorsqu'ils sont directement liés au résultat attendu, le rapport de cause à effet est celui de la productivité.

d'enrichir les ressources dans l'activité de travail des collaborateurs, ce qui représente une inversion de l'acte gestionnaire classique⁶.

De la salle

- Le travail du manager doit-il être la réduction de l'écart entre travail prescrit et le travail réel. Si oui, comment ?

François HUBAULT

Si l'écart se réduit, le travail n'est plus nécessaire : il est peut-être automatisé. Lorsque plus rien n'est à prendre en charge, le travail perd sa valeur économique. La délocalisation et la subvention – qui revient à soutenir un emploi qui n'est plus une activité – attestent cette perte de valeur.

Les personnes concernées par ce type d'emploi perdent accès à la maîtrise de leur raison d'être, leur travail ne tenant qu'à des critères extérieurs. Dès lors que personne ne peut se ramener à une dimension machinale, comment maintenir un tel emploi ? Le travail exige d'habiter la situation, de s'exercer sur des événements qui nécessitent une présence.

De la salle

- Comment redonner du sens au travail, ensemble ?

François HUBAULT

En redonnant au mot « sens » ses trois significations :

- La première est celle de la direction à prendre, fixée à travers un objectif. Notre capacité d'autonomie dépend de la direction que nous nous fixons.
- la deuxième est celle de la sensation. Pour que quelque chose fasse sens, il faut le vivre. Cela implique que le corps soit impliqué dans cette action, dans sa dimension subjective. Comment construire le dispositif pour que le corps soit saisi et interpellé ?
- enfin, le « sens » est capacité à interpréter. La question du sens au travail est donc absolument organisationnelle : cette question repose sur des personnes immergées dans un contexte particulier.

⁶ Qui consiste à épuiser les ressources dans le travail.

Le travail inter-génération

Plénière introductive : l'horizon des générations

- Pourquoi co-fonder la chaire du travail entre l'ICAM et la Coentreprise ?

Laure RAYNAL

Directrice Générale de la Coentreprise

Tout comme l'ICAM, la Coentreprise croit en l'intelligence collective et au sens du travail engagé. La Coentreprise accompagne les entreprises dans la recherche du sens de leur stratégie. L'ICAM, quant à lui, accompagne les étudiants à trouver le sens de leur vie professionnelle et sociétale. La chaire a pour but de mailler cette quête individuelle et collective du sens.

Magali DEVRED

La Coentreprise

Notre réflexion porte sur les générations. En tant que manager professionnel, nous interagissons avec des personnes ayant des opinions, des convictions différentes. Nous allons confronter ces diverses opinions afin de dégager les visions de chacun dans le monde du travail.

Comment les différences entre générations provoquent des répercussions dans le monde ?

Laure RAYNAL

Le sociologue Jean-Luc Excousseau⁷ classe en cinq catégories les générations qui cohabitent aujourd'hui en France. Chacune a un mode de fonctionnement différent, propre à son époque de naissance. Chacune de ces époques connaît un contexte socio-économique différent qui influe sur la perception du monde du travail. Ces différences entre chaque génération demandent des efforts de cohabitation.

- 1^{ère} génération : les collectifs-concrets (CoCos)

Cette génération est née entre 1920 et 1939.

La Seconde Guerre mondiale a forgé un sens collectif parmi les membres de cette génération. Ils ont pleinement vécu les Trentes Glorieuses et le développement qui les accompagnent. Ils sont patriotes, ont le sens du devoir et de l'effort. De même, ils montrent un attachement aux signes de reconnaissances sociales et statutaires.

- 2^e génération : les bourgeois-bohèmes (BoBos)

Cette génération est née entre 1940 et 1964.

Aussi connus sous le nom de *baby-boomers*, ces personnes ont une situation professionnelle stable et ont peu changé d'entreprise pendant leur carrière. C'est une génération à l'origine

⁷ Jean-Luc Excousseau est un sociologue et sémiologue français. Il est co-fondateur de l'association du marketing générationnel et l'auteur de « La mosaïque des générations ».

de la société de consommation. La prospérité économique de leur époque leur confère un statut social fort. Ils montrent une forte fidélité à leur supérieur et souhaitent que l'on respecte leur statut hiérarchique pour se concentrer sur la formation et la transmission de leurs savoirs.

3^e génération : les mobiles et moraux (MoMos)

Cette génération est née entre 1965 et 1977.

Plus connus comme la génération X, les mobiles et moraux assistent à l'accélération de la mondialisation. Ils doivent aussi vivre avec le SIDA, les Restos du Cœur, la crise pétrolière, l'explosion des divorces et du chômage. Ils représentent 37 % des actifs, ont le sens des responsabilités, aiment les cadres structurés et la rigueur. Ils souhaitent une séparation claire de la vie professionnelle et personnelle, participer aux prises de décisions et surtout de la reconnaissance individuelle.

4^e génération : les YoYos, les Y ou *milléniaux*

Cette génération est née entre 1978 et 1994.

Très médiatisés ces dernières années, ils représentent aujourd'hui 26 % des actifs et atteindront les 50 % en 2020. C'est une génération nombriliste, ostentatoire, rebelle tout en étant bourgeoise. Elevés par la télévision et par Internet, ils vivent l'instant présent. Ils ne croient pas en l'emploi à vie et se posent très tôt la question de leur orientation et de leurs envies. D'un point de vue professionnel, leur compétence prévaut sur l'âge : cette conception est facteur de tension avec les aînés. Allier leur métier à des moments de vie personnelle ne les dérange pas.

5^e génération : les Zooms Zombies

Cette génération concerne les personnes âgées de moins de 22 ans

Ils sont *digital natives* : ils vivent pleinement la technologie mobile tout en ayant besoin de s'identifier à leurs aînés. Ils croient en la culture du « *On demand* » : l'accès à tout immédiatement. Ils sont sensibles à l'Economie sociale et solidaire (ESS). Plus entrepreneurs que collaborateurs, ils effectueront 13 métiers différents. Ce sont des *slasheurs* : ils travaillent sur des projets multiples. Cependant, ils souhaitent être écoutés par leurs mentors.

Les impacts de ces différences générationnelles

La quête du sens est primordiale pour chacune de ces générations. Cette quête donne lieu à des innovations sociétales ou commerciales qui favorisent les relations intergénérationnelles.

Les impacts sociétaux

Des initiatives sont prises partout dans le monde pour favoriser les relations entre personnes :

- A Houston au Texas, une file d'autoroute est dédiée au covoiturage
- la pratique du don suspendu⁸ se répand
- le développement du don de soi à travers des opérations comme Movember⁹

⁸ Laisser de la monnaie pour un client suivant.

- le troc se développe
- les Systèmes d'échanges locaux (SEL) permettent l'échange des services gratuits entre citoyens
- des villes développent des applications pour recueillir l'avis des habitants sur des questions d'urbanisme.

Les impacts commerciaux

Grâce au digital, le commerce est désormais possible partout : c'est le comportement ATAWAD¹⁰. Ainsi, l'entreprise Michel et Augustin par exemple a réussi à implanter son business en Amérique en rencontrant le Président directeur général (PDG) de Starbucks grâce au soutien des réseaux sociaux et le hashtag #allezHowarduncafé. Entre sociétés commerciales, il est possible de conclure une affaire en réglant par des devises et un service. L'échange n'est donc plus uniquement monétaire, il apporte du sens.

Des nouvelles façons de travailler et d'interagir

Le futur est collaboratif : l'autopartage, le covoiturage, les MOOC¹¹, la recyclerie en sont les meilleurs exemples. Le modèle de production *one team one project* se développe : chaque projet se voit attribuer une équipe différente au sein de la même entreprise. Les synergies sont en renouvellement constant. Certaines sociétés officialisent des nouvelles formes d'apprentissages :

- un collaborateur coach fixe des objectifs, un collaborateur mentor donne des clés pour réussir
- le *buddying* permet d'échanger avec un poste semblable sur des problèmes quotidiens
- le *shadowing* permet de suivre quelqu'un dans son quotidien
- le jumelage permet de travailler en autonomie contrôlée
- le *reverse mentoring* permet aux jeunes générations d'apprendre aux plus vieilles.

Les clés du management intergénérationnel

Pour réussir le défi du management des générations, il faut identifier et donner un rôle clés aux entre-deux générationnels. Ainsi les BoMos sont les plus à mêmes de faire évoluer le management traditionnel vers le management pluriel. Les MoYos trouvent des solutions pour gérer les nouveaux professionnels. Les générations différentes doivent trouver les moyens de collaborer. Pour ce faire, il faut construire des équipes trans-générationnelles et se préparer à accueillir les nouvelles générations.

⁹ Movember est un mouvement de soutien à la recherche du cancer de la prostate. Les hommes se laissent pousser la moustache pendant un mois pour afficher leur soutien à la cause.

¹⁰ *Anytime, anywhere, any device* (n'importe quand, n'importe où, n'importe quel appareil).

¹¹ Massive Open Online Courses : plateforme scolaire gratuite en ligne

Expérience collaborative

Des groupes de 10 personnes réunis autour d'un professionnel des ressources humaines échangent, réagissent à des éléments interrogateurs de la plénière. Pour conduire cette réflexion, il est proposé de débattre autour de quatre questions :

- Quels éléments clés vous ont interpellé ?
- Quand vous pensez travail, quels mots/notions vous viennent à l'esprit ?
- Qu'attendez-vous les uns des autres ?
- Quelles sont les actions à mener ?

Afin de capitaliser ces échanges, chaque groupe dispose d'un paperboard. La capitalisation ne nécessite pas de consensus, mais les points de divergence doivent être pris en compte.

Restitution en assemblée

Après ces temps d'échanges, chaque table doit déterminer cinq actions concrètes à mener dans le monde professionnel pour que chacun remplisse sa quête de sens.

<p>Ecouter, informer, communiquer</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Expliquer le sens des actions et des décisions. - Prendre le temps d'expliquer aux jeunes embauchés l'axe stratégique de l'entreprise - Communiquer des objectifs clairs - Donner de la transparence, du sens, du <i>feedback</i> - Inciter les dirigeants à s'exprimer régulièrement sur les objectifs - S'attacher à ce que le comité directeur soit le plus transparent possible - Ecouter activement les propositions des collaborateurs - Communiquer en table ronde en entreprise - Organiser un système de réponse à toutes les questions - Pouvoir s'exprimer librement
<p>Agir ensemble</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre le temps de l'écoute mutuelle - Prendre le risque de se faire confiance - Fêter la victoire - Permettre les initiatives et reconnaître le droit à l'erreur - Permettre et accepter les opinions différentes - Faire tourner les équipes par compétences - Co-construire les projets - Gratifier les actions - Multiplier les entretiens individuels
<p>Changer le management et les méthodes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontrer les utilisateurs finaux pour mesurer l'impact de son action - Repenser la répartition du temps personnel et professionnel - Multiplier les discussions informelles - Organiser des <i>team building</i> - Fédérer une équipe sur un projet commun - Instaurer un parrainage - Donner les moyens d'améliorer son poste de travail - Participer dans une démarche sociétale et environnementale

Libérer l'entreprise, de quoi et jusqu'où ?

Le management par les valeurs pour libérer l'entreprise

Damien RICHARD

Enseignant-chercheur en management à l'Institut des hautes études économiques et commerciales (INSEEC), chaire de management et santé au travail de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Grenoble

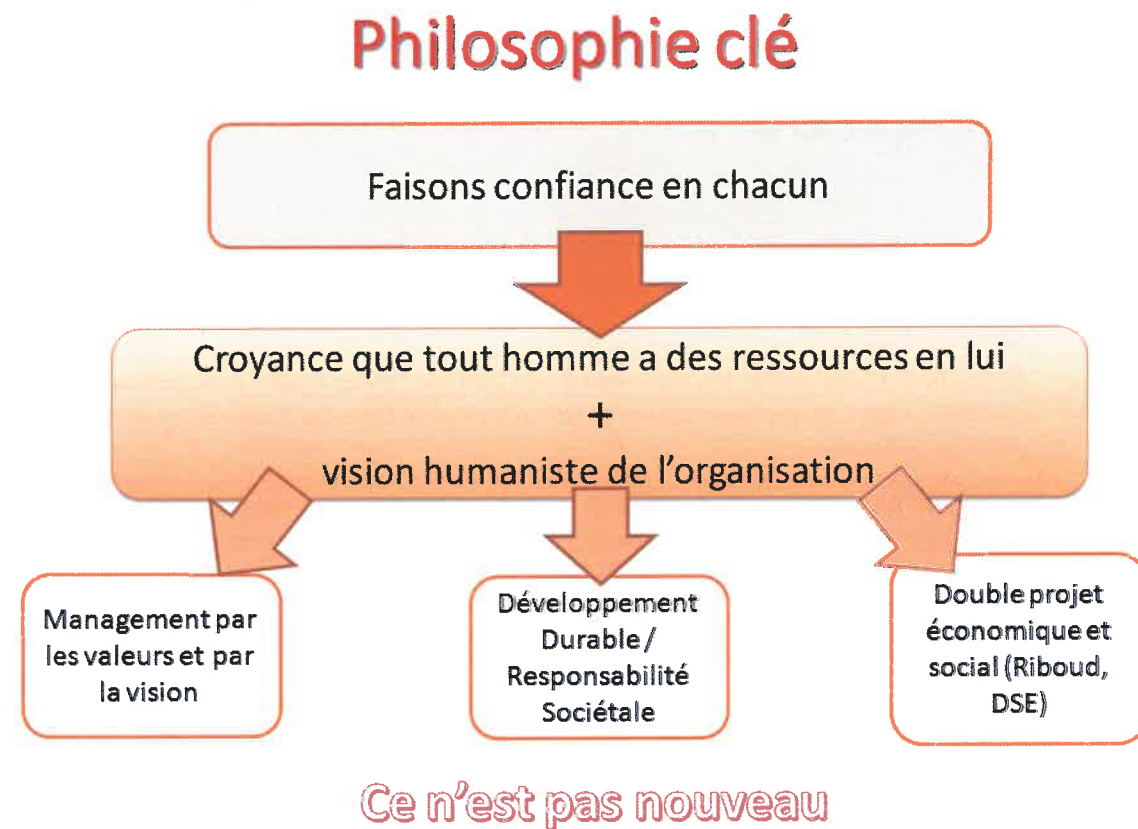
L'idée de cet atelier a émergé de la lecture de plusieurs ouvrages dont *Liberté & Cie* de Getz & Carney¹². Dans le monde de la recherche en sciences humaines, se pose une obligation de problématiser les sujets qui sont étudiés sous la forme d'une question de recherche. Ici, nous nous posons la question suivante : dans quelle mesure « libérer l'entreprise » génère réellement de l'innovation et de la qualité de vie au travail ?

Notre équipe de recherche a été accueillie pendant 1 an dans l'entreprise Sogilis comprenant 27 salariés qui travaillent dans l'ingénierie informatique. La vocation du chef d'entreprise et fondateur de Sogilis est de redonner du pouvoir et de l'autonomie aux informaticiens. Par exemple, les informaticiens recrutent leurs collaborateurs et le chef d'entreprise se contente de valider leurs choix. Sogilis est donc une société innovante dans son fonctionnement (horaires de travail libres, hiérarchie réduite, recrutement ...), comme elle l'est dans l'innovation produits.

Cette vision de l'entreprise est venue de deux constats :

- le contrôle est une perte de temps, donc un coût, et génère du stress. Le parti pris est un management par les valeurs, fonctionnant avec la confiance et des méthodologies de projets basées sur l'agilité (réunions très courtes et quotidiennes). Une entreprise est libérée quand les salariés sont libres de travailler sur ce qu'ils veulent pour l'entreprise.
- Le manager est alors au service des salariés. Pour autant, l'absence de hiérarchie ne signifie pas anarchie : le dirigeant est là pour insuffler une vision de l'entreprise aux collaborateurs. Ce fonctionnement nécessite dès lors une réflexion sur l'égo du dirigeant. La génération Y arrive sur le marché du travail, une génération en quête du sens du travail et connectée, qui nécessitera sans doute une refondation des modes de fonctionnement de l'entreprise.

¹² Getz I. & Carney B.M. (2013). *Liberté & cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Flammarion



14

Figure 1 : Représentation de la philosophie centrale amenant à une entreprise libérée.

Expérience collaborative

Après quelques instants de réflexion personnelle sur l'introduction de Damien Richard, chaque participant est amené à en isoler un mot ou une idée marquante puis à en discuter avec ses voisins.

A l'issue de cette discussion, chaque table est amenée à formuler une question qui sera débattue avec l'ensemble de l'assemblée.

Echanges avec la salle

Damien RICHARD

De nombreuses questions s'intéressent aux limites du système : Qui et comment décide au final ? Comment gérer des collaborateurs qui n'évoluent pas en même temps ? Comment fait-on quand la libération ne fonctionne pas ?

La difficulté de libérer un système en place depuis très longtemps est sans doute réelle, avec souvent une présence forte de la hiérarchie. Par exemple, les systèmes de double-contraintes créés par les dirigeants exprimant une demande qui peut être contradictoire avec une réalité concrète de travail peut rapidement créer des comportements schizo-phrènes. Autre exemple, la question de la rémunération des salariés, si elle est exposée publiquement à l'ensemble de l'entreprise, se révèle une source de conflit interne. Tout dépend de la culture de l'entreprise, de la vision de la liberté du dirigeant et de la façon dont est vécue la dimension de communauté de travail.

18

Par ailleurs, le modèle d'entreprise libérée ne convient pas à tout le monde. Nous avons, par exemple, rencontré une personne ayant fait un *burn-out* dans ce type de fonctionnement originellement fait pour libérer le salarié de la pression managériale. Le sur-engagement dans son travail était accru dans cette entreprise dite « libérée ». Ici, notons que le collectif de travail n'a pas été protecteur pour cette personne.

De la salle

- Le collectif est-il forcément obligé d'être attentif au bien-être et à l'enthousiasme des salariés ?
- Il y a-t-il des personnalités-type ou des types de comportements qui ne sont pas faits pour une entreprise libérée ?

Damien RICHARD

Une personne qui ne veut pas prendre de responsabilité, n'est pas entrepreneur semblant moins à même de répondre à ce système. Il est probable qu'elle en sorte d'elle-même si elle en a les ressources, ou bien de faire semblant de s'y sentir bien.

De la salle

- Cette vision existentialiste du salarié est valable à un instant T de sa vie et nécessite parfois un accompagnement de la personne vers ce nouveau système.
- Comment concilier l'enjeu personnel et l'enjeu de l'entreprise. Comment focaliser les enjeux de chacun vers l'enjeu commun ?
- L'entreprise libérée ne doit pas être un schéma totalitaire où tout le monde doit se plier à ce nouveau mode de fonctionnement. Mais ne faut-il pas au minimum une masse critique engagée.

Damien RICHARD

Effectivement, certaines personnes ne sont pas faites pour une entreprise libérée et la quitte. Par exemple, les femmes après leur premier enfant ont tendance à quitter ce type d'organisation.

De la salle

- La vie est un processus dynamique. Certaines personnes changent de mentalité au cours du temps et peuvent ne s'y plaire qu'à un instant T alors que l'entreprise doit être pérenne dans le temps. Comment intégrer cette dimension dynamique dans la durée, les contraintes et face à la concurrence.
- Les entreprises libérées donnent vraiment naissance à des entreprises plus vertueuses, plus utiles pour la société. Si ce constat est vrai pour certains, comment évaluer par ailleurs la plus-value de cette libération ?

19

Exemplarité managériale : injonction ou émancipation du manager du 21^{ème} siècle

L'exemplarité managériale à travers deux cas concrets

Richard Jackson MAJOR

Professeur, enseignant-chercheur, Groupe IGS Université professionnelle internationale

Pour tenter de comprendre les qualités recherchées par les salariés chez un manager, deux exemples concrets vont être présentés.

📍 Le Directeur des opérations au contact des salariés

Flextronics est une multinationale spécialisée dans la production de produits électroniques. Lors des visites organisées dans les filiales, le directeur des opérations s'assurait que le management et la production étaient en phase avec les objectifs de l'entreprise en entamant un dialogue avec les ouvriers et en s'intéressant aux méthodes de travail employées. A travers ce dialogue avec le manager, l'ouvrier se sentait valorisé.

📍 Le renouvellement des valeurs de l'entreprise

Le Président directeur général (PDG) a souligné la nécessité de renouveler les valeurs de l'entreprise : l'intégrité, la satisfaction du client, la valorisation du travail des salariés. Pourtant, après cette annonce, le PDG a demandé de passer sous silence, lors de la visite d'une filiale, le renvoi du Directeur des opérations. A quelques jours d'intervalle, le PDG a donc valorisé la valeur de l'intégrité tout en exigeant la dissimulation de la vérité.

📍 L'éthique

Deux concepts sont mobilisés dans la recherche sur l'exemplarité managériale : l'éthique et le *leadership*.

Trois types d'éthique sont répertoriés :

- l'éthique de finalité considère que la fin justifie les moyens. Cette éthique peut être appliquée dans l'entreprise lorsque, pour permettre sa pérennité, un de ses sites doit fermer.

- pour l'éthique déontologique, les comportements humains doivent répondre à des principes. Dans une entreprise, grâce à des codes d'éthique ou de bonne conduite, les salariés calquent leurs comportements sur des valeurs et des lois considérées comme justes et nécessaires. La production de règles suffit-elle pour répondre aux dilemmes éthiques ?

- l'éthique de vertu, développée par Aristote, considère que le développement de la vertu permet l'amélioration de l'homme et la société. La vertu se développe au contact de l'individu vertueux et par la pratique régulière et personnelle de la vertu.

L'exemplarité managériale signifie-t-elle que le manager doit devenir lui-même pour réussir à être exemplaire ?

John Dewey, philosophe américain pragmatique, considère que la finalité de la morale était la croissance de l'individu et du genre humain. Pour répondre à un dilemme éthique, l'individu doit s'interroger sur la personne qu'il souhaite devenir. Cette théorie rejoint le courant existentialiste : l'individu est ce qu'il fait et la décision prise aujourd'hui modèle l'individu de demain. John Dewey considère également que l'individu doit s'interroger sur le monde qu'il veut créer.

Le leadership

Le *leadership* charismatique est souvent reconnu comme le leadership essentiel : le manager omniscient entraîne ses équipes vers un futur radieux.

Le *leadership* authentique encourage quant à lui l'authenticité de l'individu et nécessite une acuité et une connaissance de soi-même et de l'autre. Ce *leadership* intègre également une notion d'intégrité du leader qui applique ces principes en accord avec ses dires. La transparence prend la forme d'une intégrité individuelle.

Expérience collaborative

Après quelques instants de réflexion personnelle sur l'introduction de Richard Jackson Major, chaque participant est amené à en isoler un mot ou une idée marquante puis à en discuter avec ses voisins.

A l'issue de cette discussion, chaque table est amenée à formuler une question qui sera débattue avec l'ensemble de l'assemblée.

Echanges avec la salle

Richard Jackson MAJOR

Trois thèmes ressortent des échanges : l'exemplarité, l'authenticité et l'exercice du pouvoir. Le manager peut-il être lui-même alors qu'il va impacter quelqu'un grâce au pouvoir en sa possession ? Comment doser exemplarité et pouvoir ? Existe-t-il une dichotomie entre les deux ? Un être de pouvoir est-il, par définition, non exemplaire ou peut-il être authentique ? L'exemplarité consiste-t-elle à plaire à autrui ou s'appuie-t-elle sur l'authenticité ? Le domaine économique et la recherche du profit permettent-ils l'exemplarité dirigeante ? Certains environnements ne seraient-ils pas moins enclins à la transparence et à l'authenticité ?

De la salle

- Ce pouvoir est-il utilisé au service du bien commun ou de l'égo ? Quelles notions se cachent derrière le pouvoir : l'influence ou la puissance ?

Richard Jackson MAJOR

Le pouvoir correspond à la puissance car chaque décision prise par le manager impacte autrui.

De la salle

- Comment et pourquoi certaines personnes accèdent à des positions de leadership ? Dans chaque groupe social, des personnalités se dégagent et des leaders s'imposent naturellement.

Richard Jackson MAJOR

Les leaders sont les plus représentatifs des valeurs collectives et cela explique qu'ils émergent et prennent le pouvoir. L'exemplarité managériale implique d'ailleurs la notion de mimétisme.

La connaissance de soi et le goût des autres peuvent permettre le développement de l'individu. Une éventuelle dichotomie n'existe-t-elle pas entre authenticité personnelle et prise en compte de l'autre ? Il existe des tensions entre le pouvoir, l'authenticité des autres et de soi : l'authenticité des uns ne va-t-elle pas freiner celle des autres ?

Dans la théorie du *leadership* authentique, il existe un équilibre entre ces deux authenticités : un manager qui se présente tel qu'il est, va réussir à accepter l'authenticité de l'autre. La connaissance de soi va générer une capacité d'authenticité et d'exemplarité.

L'exemplarité ne se traduit-elle pas à travers une action spécifique, une attitude qui manifeste l'intention de l'individu ? Le développement de managers plus exemplaires nécessite de permettre la prise de conscience et la prise en compte de leurs propres intentions et motivations à travers l'éthique de proximité pour avoir plus de transparence et de clarté dans les relations à autrui.

Les leaders face à l'épreuve : quelle place pour quelle spiritualité ?

Passages de leadership

Catherine VOYNNET FOURBOUL

Maître de conférences à l'Université Panthéon Assas

Murielle a 53 ans, elle est responsable du service client d'une entreprise depuis plus de 20 ans. Les clients apprécient sa réactivité et sa capacité à trouver des solutions.

Éric a 31 ans, il est directeur des relations avec les universités. Il rend compte à Murielle, et travaille depuis quatre ans dans l'entreprise. Il a été recruté chez un fournisseur pour apporter des idées nouvelles.

L'enthousiasme d'Éric s'exprime par des idées et des projets mais ne prend pas forcément en compte les aspects pratiques relatifs à la mise en œuvre. Éric et Murielle entrent donc dans une relation d'affrontement. Éric est impatient de mettre ses idées en place mais Murielle refreine ses impulsions en pointant sa méconnaissance de l'entreprise et des clients.

Dans cette situation, l'enthousiasme d'Éric se transforme en irritation face aux critiques. Il n'est bientôt plus capable d'entendre les apports potentiels de Murielle. Malgré le ton cordial entre eux, ils ne parviennent pas à échanger leurs idées, ce qui crée de la frustration. L'apport d'Éric se réduit à un reporting basique. Éric se décourage et considère son travail comme une voie sans issue. Il attend que la situation économique s'améliore afin de trouver un nouveau poste, plus conforme à ses valeurs.

Afin d'analyser cette situation, il convient d'envisager les situations d'épreuves comme un passage de *leadership* qui peut prendre différentes formes :

- autoritaire
- transactionnel
- transformationnel
- spirituel.

Le *leadership* spirituel tient compte de la dignité de chaque personne, dans son identité, et apporte une aide à la réalisation de ses rêves et de ses passions. Dans ce modèle, chacun peut être leader.

Ce *leadership* spirituel interroge les passages de *leadership*. Que faire lorsque nous sommes confrontés à un mauvais superviseur ? Que faire face au manque de reconnaissance ? Que faire lorsque des décisions difficiles à prendre aboutissent à des échecs ? Ces épreuves nous permettent de grandir et de devenir de meilleurs leaders.

Ce *leadership* interroge également la dimension des niveaux de valeurs, très différents d'une personne à l'autre. Les valeurs sont des éléments auxquels nous accordons de l'importance, sur lesquels nous ne pouvons pas transiger et qui guident notre action. Le monde rationnel nous pousse à investir les valeurs physiques et émotionnelles mais ne donne pas d'indication sur la place à accorder aux valeurs spirituelles.

Expérience collaborative

Après quelques instants de réflexion personnelle sur l'introduction de Catherine Voynnet Fourboul, chaque participant est amené à en isoler un mot ou une idée marquante puis à en discuter avec ses voisins.

A l'issue de cette discussion, chaque table est amenée à formuler une question qui sera débattue avec l'ensemble de l'assemblée.

Echanges avec la salle

De la salle

- Comment rétablir la confiance entre Murielle et Éric sans médiation extérieure ?

Catherine VOYNNET FOURBOUL

La frontière générationnelle représente un enjeu dans cet exemple. La question des valeurs nécessite de comprendre les peurs de chaque partie. D'une part, Éric a peur de ne pas exprimer tout son talent, de ne pas vivre pleinement son autonomie. D'autre part, Murielle craint de perdre sa raison d'être dans l'organisation¹³.

De la salle

- Quel lien doit être fait avec les valeurs ?

Catherine VOYNNET FOURBOUL

Le modèle de Richard Barrett¹⁴ montre que les trois premiers niveaux de besoins – physiologiques, sécurité et appartenance sociale – impliquent les peurs. Or, si l'on veut grandir dans l'épreuve, il faut accepter de laisser son ego de côté et s'ouvrir aux autres en laissant parler notre spiritualité.

De la salle

- Comment définir la spiritualité ?

Catherine VOYNNET FOURBOUL

Il s'agit d'une notion multiple. En France, la spiritualité est liée à la religion. En réalité, il n'existe pas de coïncidence absolue entre ces deux termes.

La spiritualité désigne une transcendance, une connexion à quelque chose qui nous dépasse et nous permet de donner du sens à notre identité. Il s'agit d'aligner la tête, le cœur et l'âme.

De la salle

- La situation d'Éric et de Murielle pose la question de l'altérité comme potentiel conflit de valeurs. Ne traduit-elle pas surtout un manque d'outils – connaissance de soi, capacité à communiquer, à prendre du recul – pour aller au-delà du conflit de valeur ?

¹³ Chez les seniors, cette peur occasionne une tendance à renforcer leur pouvoir, dans l'affirmation d'une certaine territorialité. Pour eux, le pouvoir consiste à conserver l'information. Au contraire, le pouvoir des jeunes réside dans la diffusion de l'information.

¹⁴ Le modèle des sept niveaux de conscience de Richard Barrett (1996) est une évolution de la pyramide des besoins, établie par Abraham Maslow.

La situation montre prouve que l'égo doit être mis de côté au profit de l'observation. La méta-communication¹⁵ et la Communication non violente (CNV) peuvent servir d'outils.

De la salle

- Qui vit l'épreuve : le leader ou le collaborateur ? Comment inciter le manager à se remettre en question, pour exploiter au mieux les talents des collaborateurs ?

Catherine VOYNNET FOURBOUL

L'épreuve est commune. Pour la dépasser, la dimension formatrice de l'épreuve qui permet d'apprendre des choses sur nous-mêmes doit être acceptée, sans quoi elle ne nous sert ni à avancer, ni à nous transformer. Il s'agit d'être mieux soi-même, tout en étant ouvert aux autres. La solution pour éviter les crises se trouve à l'intérieur de soi.

De la salle

- Que faire quand les adversaires restent sur un statu quo ?

Catherine VOYNNET FOURBOUL

Les personnes peuvent vivre une dépression, s'enfermer dans le déni, la colère ou faire un *burn out*. Les dirigeants qui rebondissent sont ceux qui observent les choses avec humilité.

De la salle

- Comment approfondir la question de la spiritualité ?

Catherine VOYNNET FOURBOUL

Les modes de résolution des épreuves se situent au niveau intellectuel, rationnel et émotionnel. Pourquoi ne pas mobiliser la dimension spirituelle ? Selon Ken Wilber¹⁶, la spiritualité incorpore la rationalité.

De la salle

- L'égo est-il le grand démon à abattre ? N'a-t-il pas des aspects positifs, tels que la remise en question ?

Catherine VOYNNET FOURBOUL

A un certain point, l'égo génère des conflits. Nous grandissons car nous dépassons ces conflits dont la fonction – principalement protectrice – consiste à assurer une sécurité basique. La crise de la quarantaine est une crise de l'égo, car elle correspond à la possibilité de mettre en place sa propre réalité. De 20 à 40 ans, nous devons accepter les règles du jeu des autres. Il est nécessaire de remettre en question l'égo pour se découvrir soi-même.

De la salle

- Peut-on considérer l'égo comme identité ?

Catherine VOYNNET FOURBOUL

L'identité est un concept organisationnel. Sur le plan de la spiritualité, l'identité mobilise un noyau stable et un noyau en évolution. Cette complexité est appropriée pour étudier l'évolution de personnes et de l'organisation.

¹⁵ La dimension « meta » d'une conversation apparaît lorsqu'un des interlocuteurs en modifie le cadre d'interprétation. Par exemple, exprimer que l'on reformule une phrase (« Ce que je voulais dire, c'est que... ») est une méta-communication.

¹⁶ Wilber est un écrivain spiritualiste américain, né en 1949. Son œuvre a pour projet la formulation d'une « théorie intégrale de la conscience ».

De la salle

- L'entreprise qui réfléchit sur la spiritualité de ses hommes peut réfléchir sur l'utilité du travail au monde, en posant le « pourquoi » du travail, en allant de la cause à la visée.

Catherine VOYNNET FOURBOUL

Il convient de faire la différence entre spiritualité et spiritualité au travail. Une entreprise développe la spiritualité lorsqu'elle instaure un cadre de valeurs spirituelles pour que les hommes ressentent de la joie et de la complétude dans leur travail. Une personne qui fait un travail n'ayant aucun sens n'atteint pas la complétude.

De la salle

- Quels sont les outils qui apparaissent lorsque nous développons une dimension spirituelle ?
- Les outils de relecture enseignés à l'ICAM permettent de prendre de la hauteur par rapport au travail qui a été fait. Il s'agit de comprendre pourquoi l'étudiant a travaillé, d'identifier les éléments qui lui ont apporté une aide, ceux qui ont généré des difficultés ainsi que de dégager des axes d'améliorations pour le futur.
- La relecture peut se faire à l'aide de différentes grilles d'analyse si ces grilles imposent un regard en arrière, nécessaire pour dresser le bilan de l'expérience : l'approche « sac à dos / poubelle / frigo » permet de faire un tri entre ce qui a été bénéfique, ce qui n'a pas été constructif et ce qui suscite des réflexions pour la suite, tout comme l'approche « Quelles merveilles, déceptions, idées ? ».
- Pour illustrer la manière dont il est possible de donner du sens à l'entreprise, un artisan peut considérer qu'il casse un caillou, qu'il taille une pierre ou bien qu'il bâtit une cathédrale. L'action est la même, mais la perception du projet est différente. Dans l'entreprise, il importe de croire que le salarié participe à la réussite d'un projet et même à la construction de l'entreprise. En travaillant, il s'agit de remplir une tâche qui est également une mission de l'entreprise : l'ego s'estompe dans le travail au service d'un projet d'entreprise.

Catherine VOYNNET FOURBOUL

Il s'agit en effet de découvrir un sens commun qui dépasse la personne individuelle. La production d'une collectivité garantit un mouvement d'élévation, qui est l'essence de la spiritualité.

De la salle

- Quels seraient les outils spirituels ?

Catherine VOYNNET FOURBOUL

L'intelligence collective permet d'avoir une vision systémique de l'épreuve. Il convient de ne pas se focaliser sur deux individus, car ils ne sont jamais isolés du reste de l'entreprise. Sortir du paradigme de la dualité permet d'aller vers le collectif.

De la salle

- Quel modèle économique inventer pour retrouver le sens que le modèle industriel a perdu ?

Catherine VOYNNET FOURBOUL

Notre monde est en plein changement. Le cas d'Éric et Murielle correspond à un *leadership* transactionnel, voire transformationnel. Le leadership spirituel met la spiritualité au service de ceux qui veulent développer le collectif et l'intelligence collective.

Le leadership spirituel ne peut s'incarner que dans des organisations dont la gouvernance est partagée et qui se vivent comme des systèmes organiques. En cela, il rejoint le principe de l'entreprise libérée.

La doctrine sociale de l'église est-elle une utopie ou peut-elle être vécue ?

L'individu au centre de l'entreprise

Luc DUBRULLE

Président directeur délégué de l'Université catholique de Lille

Pour rétablir l'équilibre financier d'un institut de formation parisien au sein duquel de nombreuses incompétences et insuffisances pédagogiques étaient constatées, cinq enseignants ont été déchargés de leurs missions de professorat. Un plan de réforme a été mis en place conjointement avec les étudiants et les enseignants afin de restructurer la maquette et les formats de cours. Les bâtiments ont été transformés pour éviter toute forme de cloisonnement entre les salariés. Un système d'évaluation des enseignements a été instauré et des rencontres régulières avec les enseignants ont permis de désamorcer les problèmes ou, dans le cas contraire, d'envisager un accompagnement ou l'arrêt de l'enseignement. L'*e-learning* a également été développé avec une prime aux enseignants et un accompagnement pour chaque enseignant récalcitrant.

● La subsidiarité comme moyen d'épanouissement

Cette réforme prouve que la personne doit être au cœur de l'entreprise dans la doctrine sociale de l'Eglise :

- le bien de chaque étudiant dans sa singularité doit être pris en compte
- l'enseignant doit rechercher la perfectibilité permanente dans sa pédagogie à travers une recherche d'évolution permanente
- la secrétaire illustre le principe de subsidiarité : les décisions et les responsabilités doivent être prises à un niveau inférieur pour permettre à l'individu d'exercer sa liberté et sa dignité. Pour pouvoir être réalisé, cette subsidiarité nécessite que le responsable s'abstienne de prendre les décisions qui peuvent être prises à un niveau inférieur mais également de donner les moyens à cette personne de prendre ces décisions.

Cette subsidiarité s'applique également aux étudiants à travers la mise en place d'animations et au groupe d'enseignants en participant à l'élaboration du programme.

- le directeur et l'adjointe doivent, à l'image de Jésus-Christ, renverser la manière d'exercer le pouvoir en étant au service des enseignants et des étudiants.

● Faire preuve de discernement pour que chacun trouve sa place dans l'entreprise

L'utilisation de l'argent doit, pour sa part, être faite de manière habile et maligne à travers des réductions de coûts qui permettent une forme de sobriété.

Dans les difficultés, le discernement doit être une responsabilité partagée entre le décideur et la personne concernée. Le discernement, articulé à la vérité, devient un processus de dévoilement progressif de la vocation de l'institut et de chacun des individus la composant. Décider de mettre fin à la charge professorale d'un enseignant prouve que son accomplissement n'était pas d'enseigner dans cet institut : chacun doit trouver la place qui lui correspond professionnellement pour trouver, à terme, sa place dans la société.

L'articulation entre le bien de chaque personne et le bien commun est primordiale. Pour se faire chaque personne doit être considérée dans la relation à autrui. Le bien commun est donc inclus dans le bien personnel.

La communion entre les différents membres qui composent l'institution doit être étudiée pour comprendre ce qui peut être fait comme corps avec des membres différents, des fonctions différentes mais qui toutes sont indispensables à la fonction du corps.

Expérience collaborative

Après quelques instants de réflexion personnelle sur l'introduction de Luc Dubrulle, chaque participant est amené à en isoler un mot ou une idée marquante puis à en discuter avec ses voisins.

A l'issue de cette discussion, chaque table est amenée à formuler une question qui sera débattue avec l'ensemble de l'assemblée.

Echanges avec la salle

De la salle

- Comment appliquer le bien commun dans le domaine de l'entreprise ? A quel moment peut-on constater la divergence entre le bien individuel et le bien commun ? Quel avenir pour le bien commun dans une société qui s'appuie sur l'individualisme et le conformisme ? Face à une décision difficile, comment les besoins du groupe et les besoins individuels peuvent concorder ? Comment les dirigeants prennent en compte la conflictualité ?

Luc DUBRULLE

Le bien commun est « le bien de nous tous »¹⁷ et comprend l'ensemble des conditions qui permettent le plein accomplissement de chacun. Le bien commun est différent de l'intérêt général et du bien de la collectivité : il réside dans le plein accomplissement des personnes qui ne peuvent être conçues indépendamment des autres. Dans une famille, par exemple, le bien de chacun est articulé au bien commun de la famille. Cette notion doit être transposée dans l'entreprise : le bien commun est le bien de la communion des personnes.

Le périmètre du bien commun est infini car il concerne l'humanité : le bien commun d'une entreprise ne peut pas être isolé et fait partie d'une économie mondiale. En 1931, Pie XI considère qu'un salaire juste doit permettre de faire vivre sa famille dignement et doit permettre à l'entreprise de réinvestir dans la création d'emploi tout en étant compétitive sans fausser la concurrence.

Quel que soit le sujet, aucune donnée ne peut être isolée et doit être en communion : le respect absolu du bien commun est donc impossible. Comment porter l'idéal du bien commun le plus loin possible en tenant compte des contingences ? Le plus grand consensus doit être recherché en faisant preuve de discernement.

¹⁷ Propos de Benoît XVI et du concile du Vatican 2 (1962-1965)

De la salle

- Le bien commun appliqué dans la mondialité justifie les délocalisations d'une entreprise française dans les pays du tiers-monde qui rencontrent des difficultés sociales et sanitaires plus importantes.
- Toutefois le travail doit être respectueux de la personne.
- Le bien commun est une vision idéale : il est inatteignable en raison de contingences qui impliquent des prises de décisions désagréables. En tant que chef d'entreprise, le bien commun a été pris en compte lors des décisions sociales difficiles et a été utilisé comme une limite dans la prise de décision. Le plein accomplissement sous-entend une dimension agréable. Les décisions difficiles sont toutefois difficiles à faire admettre au groupe.

Luc DUBRULLE

Une décision désagréable peut être juste. Les rudesses de la relation peuvent faire partie de la communion. C'est un travail de management.

De la salle

- Des moments de conflits tels que les plans sociaux sont nécessaires pour le bien commun de l'entreprise. La convergence entre les intérêts n'est pas toujours possible.

Luc DUBRULLE

Certains chefs d'entreprise licencient des fonctions supérieures au profit de fonctions subalternes qui rencontreront plus de difficultés pour retrouver un emploi. Est-ce que cette solution est prise au détriment du bien de la personne ? Le bien de la personne ne se limite pas à l'entreprise. Il faut comprendre la personne dans sa relation aux autres et à l'entreprise.

De la salle

- La loi utilise le terme d'emploi sans faire référence aux personnes.

Luc DUBRULLE

- Les réseaux d'entreprise permettent de repositionner des personnes dans d'autres entreprises.

De la salle

Etant donné que nous sommes des êtres mortels, combien de temps doit-on se donner pour prendre une décision ?

Luc DUBRULLE

C'est une question qui n'a pas de réponse possible. L'omission, l'absence de décision reste la catégorie principale du péché : certaines situations irréversibles résultent souvent d'omission préalable. La première responsabilité d'un manager est d'entretenir la bonne santé de l'entreprise et elle repose sur la responsabilité que nous exerçons sur nous-mêmes.

De la salle

- Quel est l'apport de la doctrine sociale de l'Eglise dans la création d'une nouvelle forme de management et comment se traduit ce renversement du pouvoir et le principe de subsidiarité ? L'Eglise n'est pas un modèle du genre.

Luc DUBRULLE

L'Eglise est étonnante comme institution : le modèle de gouvernance repose sur la communion des églises locales et non sur une entreprise pyramidale.

Le retournement est fondé sur un modèle pneumatologique : l'esprit saint donne à chacun un charisme pour exercer sa vocation et nécessite de faire preuve de discernement pour définir pour chacun la meilleure place à occuper. La subsidiarité et la prise de décision au niveau le plus bas permettent à chacun d'exercer sa liberté, sa créativité et de faire fonctionner ce monde à l'image de Dieu.

Il faut donc discerner la volonté de Dieu dans la manière d'organiser la vie sociale économique et politique en étant particulièrement attentif à la voix du plus pauvre.

De la salle

- Que signifie le terme « pneumatologique » ?

Luc DUBRULLE

La pneumatologie incarne le souffle de l'esprit et correspond à un modèle de gouvernement horizontal et non descendant : l'ensemble des dons de l'esprit sont répartis dans l'ensemble des membres et permet aux modèles de gouvernement de s'équilibrer.

De la salle

- Quel est mon rôle en tant que responsable pour concilier la loyauté envers les actionnaires et la responsabilité vis-à-vis de l'entité en ma possession.

Luc DUBRULLE

La doctrine sociale considère que le travail est supérieur au capital. D'ailleurs de nombreuses personnes veulent désormais maîtriser l'utilisation de leur capital financier. Benoit XVI faisait référence au nouveau pouvoir politique des consommateurs et des épargnants, opposé au modèle des entreprises au service du capital - qui était auparavant un outil pour la croissance économique de l'entreprise.

De la salle

- C'est la financiarisation de l'économie qui est devenue le modèle dominant.
- Il existe des marges de manœuvres à travers ces contraintes qui peuvent sembler modestes mais qui vont permettre l'épanouissement de l'humain

Luc DUBRULLE

Si les personnes étaient mieux informées, elles seraient plus vigilantes sur l'utilisation de l'argent placé.

De la salle

- Les produits financiers qui offrent cette visibilité sont en augmentation.
- Le travail et le capital ne sont pas irréductiblement opposés : cette opposition entre actionnaires et travailleurs, peut être transcendée. Chaque entreprise répond à une finalité propre : son objectif n'est pas de produire des dividendes mais de rendre un service à la collectivité pour le bien commun. Certes, le capital a besoin d'un retour sur investissement, et le travailleur a besoin d'une rémunération mais un étage supérieur peut être inventé pour tirer l'ensemble vers le haut.

Luc DUBRULLE

Une finance éthique ne doit pas être opposée à une finance non-éthique. L'ensemble de la finance doit être éthique : toute décision doit chercher le meilleur. Le piège des produits éthiques est de disqualifier le reste. Toute l'économie doit être juste pour être articulée au bien de la communion des personnes.

De la salle

- La société crée des catégories qu'elle oppose : agriculture biologique contre agriculture de masse, les grandes entreprises contre les petites, le capital contre le travail.

Luc DUBRULLE

Certaines de ces catégories doivent exister pour éclairer la valeur de certains produits.

De la salle

- L'argent peut permettre de faire grandir l'homme et de lui donner la possibilité de donner le meilleur de soi-même. L'entreprise est un lieu de vie et doit développer des liens, des connexions avec les politiques locales, les associations, les écoles.

Luc DUBRULLE

La catholicité repose sur l'articulation du local et de l'universel. L'argent peut également être un bon moyen d'aimer. Le bien commun consiste à vouloir le bien de l'autre et la communion avec d'autres.

Table ronde : Donner du sens au travail ou en trouver ?

Sens et travail, une chaire à co-crée

Laurent FALQUE

Membre de l'équipe de direction de l'Institut catholique des arts et métiers (ICAM), titulaire de la chaire Sens et Travail

Cette journée innovante et collaborative démontre que la pédagogie éclaire la recherche en sciences humaines. Chercher et douter ensemble permet d'avancer. Tout d'abord, il convient de rappeler qu'une chaire de recherche est un lieu de transmission des connaissances et des savoirs académiques. Il s'agit de construire des savoirs émergents, en allant à la rencontre du terrain.

Pourquoi créer cette chaire à l'ICAM ? La formation humaine est présente depuis l'origine au sein des ICAM : la question du sens et du travail s'y pose donc naturellement. La proximité de l'ICAM avec les entreprises permet des échanges dynamiques, en confrontant les hypothèses scientifiques à la réalité du terrain, dans un dialogue permanent entre théorie et pratique. En outre, l'étudiant de cinquième année est capable d'accompagner cette recherche car l'ICAM forme des ingénieurs-managers polyvalents sur de nombreux sujets.

L'originalité de cette chaire réside dans sa perspective humaniste. La co-fondation avec le cabinet de conseil – la Coentreprise¹⁸ qui accompagne des groupes pour trouver le sens des projets est un fait très rare dans le milieu universitaire. Car l'ICAM est davantage spécialisé sur la dimension plus individuelle de la personne avec ses projets, y compris au sein des collectifs de travail.

Le comité scientifique réunit trois disciplines très différentes et c'est original : le management, l'écologie humaine et la théologie. La question de la liberté est présente dans chacune de ces disciplines. C'est sans doute le thème fédérateur. Le comité de pilotage, quant à lui, sert à valider les orientations avec les dirigeants. Dans l'ensemble des recherches, l'accent est mis sur la dimension intergénérationnelle.

Deux permanents et quatre élèves ingénieurs¹⁹ font partie de l'équipe, à la fois pour la recherche et la pédagogie.

Laure RAYNAL

Directrice Générale de la Coentreprise de conseil en stratégie

L'objectif de la Coentreprise vise à réunir des personnes de mondes différents, avec des idées différentes, pour réfléchir ensemble au sens du travail. Il s'agit d'accompagner les

¹⁸ Depuis 2006, l'objectif de la Coentreprise est d'animer des événements en utilisant des méthodes participatives afin de permettre l'émergence de réponses et solutions concrètes qui initient le changement de l'intérieur.

¹⁹ Depuis 15 mois, la Chaire travaille avec les dirigeants. Ses travaux se dérouleront sur trois ans et plus.

acteurs de l'entreprise dans l'ajustement de leurs pratiques tout en enrichissant le contenu des formations management de l'ICAM.

La Coentreprise est un cabinet de conseil en stratégie, qui utilise la dimension humaine comme base de sa réflexion : les solutions sont dans les personnes rencontrées et non dans les processus. Le cabinet joue donc un rôle de facilitateur, en cherchant à impliquer les collaborateurs à travers une méthodologie collaborative. La démarche au cœur du métier est celle d'une vision partagée. La Coentreprise s'est donnée pour mission de définir le sens de l'entreprise pour les dix prochaines années.

Laurent FALQUE

La question de l'implication du dirigeant dans son écosystème est traitée à travers deux programmes de recherche. Le premier concerne la façon dont les dirigeants de Petites et Moyennes Entreprises (PME) donnent du sens au travail. Le second cherche à comprendre le travail de dirigeants « emblématiques ». Ils le sont par leurs convictions et par leurs choix, dans la perspective de participer à la transformation de la Société.

Le sens du travail, à donner ou à trouver ?

Deux exemples permettent d'illustrer deux façons concrètes d'aborder la question du sens au travail, soit en le *donnant* ou en le *trouvant* :

- en amenant son patient au bloc opératoire, un brancardier imaginait qu'ils allaient ensemble à la cave, chercher du bon vin. Son travail se transforme alors en aventure partagée car il a su *trouver* du sens au travail.
- un manager qui envisageait un changement de poste a travaillé sur sa fidélité professionnelle. Il a choisi de valoriser le négatif. Il a ainsi su *donner* du sens à son travail.

Trois disciplines, trois regards pour construire un sens

Quel est l'apport du management ?

Maurice THEVENET

Professeur en management à l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC)

Le management pose une question universelle : comment regrouper des personnes qui ne se connaissent pas et ne s'aiment pas automatiquement afin de produire quelque chose ? Le principe de base étant que tout salaire mérite travail.

Le principal souci de l'entreprise est la performance. Deux approches globales regroupent les différentes manières de la mesurer :

- la première considère que la performance résulte d'une conception intelligente de l'organisation du travail, sans avoir à poser la question du sens du travail. Cette conception « mécaniste » s'intéresse aux processus et aux modes opératoires.
- la seconde estime au contraire que la performance vient de la personne, de ce qu'elle fait, de la manière dont elle aborde son activité et dont elle construit des univers en fonction du sens qu'elle donne à son travail. Il s'agit d'une conception « personniste²⁰ ».

²⁰ Maurice THEVENET précise qu'il s'agit d'un néologisme créé pour l'occasion.

Quelles que soient les théories, cette approche est clivante. La question du sens ne sera pas la même selon la perspective « mécaniste » ou « personniste ». Soit il est possible de donner du sens au travail de l'extérieur, soit elle concerne la manière dont le sens émerge à l'intérieur de l'activité, dans le jeu des interactions personnelles et professionnelles.

Quel est l'apport de l'ergonomie ou de l'écologie humaine ?

François HUBAULT

Maître de conférences en écologie humaine à La Sorbonne

L'ergonomie²¹ implique de se confronter au réel. Cette discipline s'intéresse à la manière dont les personnes réalisent ce qui leur est demandé. Or, les actions réalisées par les personnes ne correspondent pas toujours aux attentes. Si tel était le cas, le travail ne serait plus nécessaire car il serait possible de l'automatiser complètement.

L'ergonomie étudie la fonction du travail comme présence au monde. Le travail est une capacité de l'homme de réagir à l'événement, au surgissement de l'inconnu et de l'imprévu. Il s'agit d'une expérience du réel dans la mesure où le travail résiste et échappe à la programmation. La vertu du travail réside ainsi dans le développement, et non dans la pure réaction. Elle offre aux organisations le moyen de s'incarner dans le monde.

L'enjeu du management est donc de réaliser des projections, tout en étant à l'écoute de ce qui émerge. Le management repose sur l'écoute, enjeu stratégique pour l'organisation. Il convient de distinguer le stratégique de l'opérationnel. Pour une organisation, le quotidien est stratégique car c'est le lieu de l'événement, or la capacité à prendre appui sur ce qui se passe est primordiale pour faire une société.

L'écoute est un enjeu de professionnalisation dans le sens où elle est fondatrice. L'écoute crée la parole : les personnes parlent car elles sont écoutées. Le manager doit être capable d'écouter : le salarié peut lui dire et le manager doit pouvoir entendre que les choses ne se passent pas comme prévu. Sa capacité d'agir en dépend. L'écoute n'est donc pas passive mais hyperactive : elle relève de la responsabilité de direction.

Créer une architecture de l'organisation autour de l'écoute est un enjeu du travail de management mais également une question posée à la recherche. Il s'agit de comprendre la façon dont les managers sont engagés dans leur subjectivité.

Quel est l'apport de la théologie ?

Luc DUBRULLE

Maître de conférences en théologie à l'Université Catholique de Lille

Le travail de la théologie consiste à produire un discours sur Dieu. Cette discipline mobilise et confronte différentes sources²² à la vie des hommes d'aujourd'hui, afin d'écouter ce que dit Dieu et d'en rendre compte avec raison.

La question du travail est centrale dans la Bible. Dieu crée le jardin d'Eden pour accueillir l'homme, le travailler et le garder. Le travail appartient à la nature humaine : Dieu crée l'homme avec ce potentiel. De plus, par son travail, l'homme déploie l'image de Dieu et doit

²¹ L'ergonomie a été fondée comme champ disciplinaire dans la seconde moitié du XXe siècle.

²² Il s'agit principalement des écritures saintes – la Bible, les Evangiles – mais aussi des ordonnances émises par le Vatican, des discours du Pape.

grandir en respectant son image. La théologie confère ainsi la dimension incroyable de la créativité au sens du travail.

La dignité de l'homme se joue également dans le travail. Les personnes sans travail vivent une déchirure de leur être. Une réunion de personnes en précarité s'est tenue à Nevers avec des théologiens²³. Les participants devaient définir le contraire du travail. Les réponses éclairent la question du sens : l'inactivité, la solitude, l'isolement, l'absence de contact, le laisser aller. Les personnes en précarité évoquent un sentiment de rabaissement, de rejet, l'impression d'être au fond d'un trou dont il n'est pas possible de sortir, de « pleurer dans leur cœur ». La léthargie et la fatigue sont également mentionnées.

Les mots expriment le désespoir : la noirceur, les démons qui ressurgissent sont des thématiques abordées. La reprise du travail est donc perçue comme une opportunité de revalorisation. Le travail représente à la fois un socle que lequel s'appuyer et un facteur de survie.

Dans l'Évangile selon Saint-Marc, Jésus guérit la main atrophiée d'un homme. La main est un signe fort de l'œuvre et du travail, comme l'a remarqué le Pape François. A travers la guérison, Jésus redonne la capacité de travailler, et rend ainsi à l'homme sa dignité. Jean-Paul II a déploré le nombre de mains atrophiées dans notre société : le chômage de la personne qui peut travailler est une atrophie, une amputation identitaire. En effet, l'homme qui travaille contribue au bien commun et à son propre bien.

Le schéma théologique de la « factio » et « actio »²⁴ permet d'étudier le sens du travail. La production se fait en dehors de soi, mais en retour, la chose produite a un effet sur celui qui la produit. Jean-Paul II a souligné l'importance de la dimension subjective du travail : celui qui travaille se constitue comme sujet.

Trois regards de dirigeants

Laurent FALQUE

Les dirigeants présents doivent réaliser un exercice complexe : en réponse aux enjeux disciplinaires présentés, ils exprimeront un point commun et un point de divergence avec l'analyse des chercheurs et un point de réflexion.

Laurent BATAILLE

Président directeur général (PDG) de Poclair, Président de l'Association des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens

Le travail a trois dimensions. Il permet à chacun de grandir, de vivre et de se mettre en lien, en participant à une communauté. Le rôle des dirigeants consiste, à travers le partage d'une vision, de valeurs, à donner du sens à cet ensemble. Une fois définies, les pensées sociales chrétiennes et leurs conséquences pourraient entrer en correspondance avec le sens donné au travail.

²³ Chaque année, l'Espace Bernadette et le réseau Saint Laurent invite des personnes en situation de précarité à une session de théologie pastorale.

²⁴ Faire et agir

Chez Poclair²⁵, l'homme est mis au centre de l'entreprise. La préférence est toujours donnée aux plus fragiles. Ces conditions de travail donnent des résultats très positifs, tant du point de vue de la performance que du bien-être au travail.

A travers la question du sens, il s'agit donc de redéfinir le périmètre dans lequel les entreprises et leurs dirigeants s'inscrivent. Le succès de Poclair repose sur un équilibre construit entre toutes les parties prenantes. Il convient de réunir tous les acteurs autour d'une vision partagée, construite ensemble

Le point de vue des clients, des salariés, des actionnaires importe et enrichit le projet de l'entreprise. Par exemple, l'ICAM est partie prenante de Poclair, dans le sens où elle constitue en partie son avenir. Les écoles et l'Etat doivent être intégrés au périmètre d'action des entreprises. En conclusion, le leadership est important pour donner du sens.

Rémy ROCHARD

PDG de Chaumeca²⁶, Président du conseil d'administration de l'ICAM

Si le travail est dans la nature de l'homme, il n'en est pas moins difficile de se lever le matin. Je suis néanmoins très sensible aux propos sur le déploiement de l'image de Dieu car il est essentiel de concilier la mesure objective d'une performance à la contribution subjective du travail.

Par ailleurs, l'écoute et le quotidien sont effectivement des éléments clefs de la stratégie. Le chef d'entreprise doit avoir une vision, mais également, le monde étant ce qu'il est, il doit pouvoir faire face à l'imprévu et à l'irrationnel. L'écoute permet donc au dirigeant d'ajuster sa vision et de construire en permanence sa stratégie en vue d'une amélioration continue de la performance.

En revanche, je ne partage pas les conclusions faites sur l'opposition qui existerait entre management « mécaniste » et management « personnaliste ». Il est possible et souhaitable d'associer ces deux approches. Il s'agit en effet d'élaborer un processus, afin que tout le monde partage la même vision. **Le management consiste ainsi à trouver une cohérence entre la stratégie de l'entreprise, ses ressources et sa culture. La responsabilité du chef d'entreprise est de faire émerger des valeurs, sans les décréter.** Elles doivent être construites ensemble afin qu'elles jouent un véritable rôle dans l'amendement de l'organisation.

Laurent FALQUE

Il convient de rappeler que si la chaire sens et travail peut déployer ses travaux dans des perspectives chrétiennes, c'est la dimension humaniste qui prime.

Laure RAYNAL

Directrice Générale de la Coentreprise

En effet, l'intervention de Luc Dubrulle, malgré l'éloignement avec mes opinions, interroge sur la question du sens.

L'écoute, comme condition de création de la parole, fait partie intégrante de la stratégie de la Coentreprise. Il s'agit d'abord de regarder ce qui se passe autour de soi. Pour cela, la démarche de dialogue entre le comité de direction et le reste de l'organisation est primordiale.

²⁵ Fondée en 1927, la société Poclair est une entreprise française de fabrication de moteurs hydrauliques à pistons radiaux. Elle a été l'une des plus importantes firmes françaises de fabrication de matériel de travaux publics

²⁶ Depuis plus de 50 ans, Chaumeca rassemble à la fois l'expertise et le savoir-faire nécessaires à la conception et la mise en œuvre de solutions pour le traitement de l'air et des gaz.

Le dialogue possède une grande valeur lorsqu'il s'agit de créer du sens. Le dirigeant peut décider d'une vision à mettre en œuvre mais ce n'est pas toujours nécessaire. Dans certains cas, le dialogue avec les collaborateurs pour construire un sens suffit pour faire émerger une vision commune, qui sera d'emblée partagée par tous.

La performance du processus institué par le manager passe ainsi au second plan, derrière la façon dont les hommes s'approprient leur activité et construisent un sens dans et par l'échange.

Le regard du public

De la salle

- Qu'est-ce que l'écologie humaine ?
- Si tout travail mérite salaire, comment accéder au travail ? Le sens du travail est important mais que faire en cas d'absence du travail ? Quel sens donner au travail précaire ?
- L'étymologie du mot travail – du latin « tripalium », torture – nous invite à le considérer comme une forme de souffrance. Comment aborder la question des personnes qui « se tuent » au travail ?

François HUBAULT

L'écologie humaine est une discipline traitant de la compréhension de l'ensemble des activités que l'homme entretient avec son milieu. Elle rejoint l'ergonomie à travers le rapport au monde qui se joue via le travail. Ces disciplines s'intéressent davantage à la dimension active que factice du travail.

Selon l'analyse de Pierre Cazamian, plusieurs dimensions sont incluses dans le travail :

- la première est la dimension biologique : le travail est une activité humaine qui se recompose dans le temps, de manière circadienne. Cette activité ne peut pas être analysée dans une séquence seule. Il convient donc d'avoir un regard plus vaste, capable de dépasser le simple moment de l'activité. La référence déborde par rapport au temps socio-économique car le travail est avant tout un milieu humain.
- la dimension des ressources mobilisées en dehors de l'entreprise doit également être prise en compte. Il s'agit principalement de la culture, de la morale et de l'histoire. Ces aspects sont convoqués par les salariés pour faire face aux enjeux de l'entreprise. Négliger ces aspects serait une faute de management.

Par ailleurs, il convient de distinguer deux aspects dans le travail : l'emploi et l'activité qui ne sont pas obligatoirement liés. Il est ainsi possible d'avoir un emploi sans aucune activité. Dans notre société, la sécurité de l'emploi implique l'insécurité de l'activité, qui conduit à l'augmentation des risques psychosociaux. Les grandes organisations²⁷ sécurisent l'emploi de salariés au détriment d'une activité stable et continue dans laquelle il était possible d'évoluer et de s'accomplir. Les salariés sont amenés à changer de service et d'activité du jour au lendemain, selon l'état du contexte économique.

²⁷ François HUBAULT prend notamment l'exemple des sociétés nationales qui ont été privatisées dans le secteur des chemins de fer, de l'électricité ou encore des télécommunications.

En outre, le rapport existant entre emploi et salaire pose la question du revenu universel²⁸. Peut-il exister une rémunération décrochée de l'emploi ? Il s'agit d'une question ancienne, à l'origine d'un véritable débat sur l'enjeu d'un revenu détaché d'une activité contributive au monde commun. Ces questions ont un impact sur la valeur et le sens du travail.

Or, le sens se dégage de ce que nous faisons, et nous ne pouvons pas l'anticiper. Il relève de la délibération, d'une discussion menée pour comprendre la signification de ce que nous faisons. Le sens se dégage ainsi de la confrontation au réel, enjeu fondateur de la dimension sociétale dans la question du travail.

Laurent FALQUE

Je suis d'accord avec l'idée que le sens se dégage de ce que nous faisons. Cependant, il existe aussi une forme d'intuition, celle d'un appel à aller vers une finalité qui n'est pas que professionnelle. Une sorte de charisme propre qui conduit à une prise de distance sur notre rôle et notre identité, à se situer notre histoire et l'imaginaire d'une contribution à la société.

De la salle

- A quelle condition la création du sens du travail est-elle possible ? S'agit-il d'un acte novateur ? Le sens du travail s'invente-t-il ?

Laurent FALQUE

C'est une question destinée aux dirigeants. Même si le débat nous éloigne des préoccupations opérationnelles de l'entreprise, il s'agit de définir le périmètre de l'activité et de savoir comment le temps passé en dehors de l'entreprise peut avoir une influence sur l'activité ?

Laurent BATAILLE

Les discours sont effectivement éloignés de ce que l'entreprise vit au quotidien.

Je pense que nous donnons du sens au travail sans le savoir. La relecture de l'activité à l'aune des référentiels de valeurs permet de faire émerger le sens, sous-jacent à tout ce que nous faisons.

Prenons un exemple lié aux rémunérations. Chez Poclair, les salariés reçoivent des intéressements²⁹ afin de partager le profit réalisé par l'entreprise. Il est possible de voir dans ces intéressements la volonté de partage entre les parties prenantes ou bien le moyen de rémunérer les salariés sans payer de charges sociales. Pour ma part, je considère cet intéressement comme un partage des bénéfices. Toutefois, la question du sens de cet intéressement n'a pas été réfléchi avant sa mise en œuvre. Ainsi, de nombreux chefs d'entreprise donnent du sens au travail, sans pour autant le formaliser. Les chercheurs formalisent ce sens tandis que les praticiens agissent sans porter de jugement formel.

L'inclusion est au cœur du débat sur le revenu universel car le monde actuel est un monde d'exclusion : il exclut les chômeurs, les réfugiés, les jeunes, les seniors, etc. Le revenu universel entérine cette exclusion en créant une sorte de ghetto. Au contraire, le travail est un élément d'inclusion. Il doit permettre aux gens de grandir, d'en vivre dignement, et de participer à une communauté. Le lien social qu'il véhicule est fondamental.

²⁸ Revenu versé par une communauté politique à tous ses membres, sur une base individuelle, sans conditions de ressources ni obligation de travail. Thomas More serait le précurseur du concept (*Utopia*, 1516)

²⁹ L'intéressement est un dispositif d'épargne salariale que toute entreprise peut mettre en place par voie d'accord. Il consiste à associer collectivement les salariés aux résultats ou aux performances de l'entreprise

Laurent FALQUE

Il est possible de donner du sens sans le savoir. La question qui se pose concerne donc la manière dont ce sens peut être compris.

Maurice THEVENET

Plutôt que de chercher du sens, il est préférable qu'un sens se dégage et se construise dans le travail. Ainsi lorsque des personnes parlent de leur travail, le sens qu'elles donnent à leur travail est évident. Ce sens ne correspond peut-être pas à celui que le dirigeant souhaitait donner mais il existe. De plus, nous considérons que nos loisirs ont du sens, pourquoi, de ce fait, ne pas mettre du sens dans l'activité professionnelle ? Cette démarche n'est pas aberrante. A l'inverse, il est parfaitement compréhensible de ne pas vouloir que le travail ait un sens.

L'idée de *donner* du sens est propre à la conception mécaniste du management. Les managers ont envie d'agir sur les collaborateurs. Le fait d'avoir des responsabilités crée la nécessaire projection d'un désir sur l'autre. Pour respecter ses responsabilités, le manager désire donc que son collaborateur se comporte d'une certaine manière. L'une de ses possibilités pour déclencher le comportement désiré consiste à donner un sens au travail du collaborateur. Mais cela reste un sens venant de l'extérieur : cette idée remet en cause la possibilité de donner du sens. En revanche, quoi qu'il en soit, une activité n'est pas envisageable sans mettre de soi, sans y trouver un certain sens.

Enfin, il convient de se méfier de l'étymologie qui n'est pas objective et véhicule également des systèmes de différence qui relèvent de l'interprétation. Certains étymologistes émettent ainsi l'hypothèse que le mot « travail » proviendrait d'abord d'un outil, d'une aide pour ferrer le cheval et non d'un instrument de torture. Une racine hispanisante du mot signifierait également le fait de rencontrer de la résistance pour parvenir à quelque chose. Une origine étymologique qui éclaire notre débat.

Laure RAYNAL

La différence entre les générations peut enrichir la question du sens du travail. En effet, il est courant de considérer que les jeunes recherchent en priorité un sens dans leur travail. Ce critère prévaut sur celui du salaire. Au contraire, les générations précédentes et les seniors entretiennent un rapport moins personnel au travail : elles entraient dans le travail par nécessité, l'idéal étant d'avoir un titre, avec un nom de poste percutant.

Il s'agit d'un stéréotype mais qui a le mérite de nous montrer que **la question du sens est importante pour les jeunes**. Chacun a désormais la charge de leur permettre de trouver du sens dans leur travail.

Luc DUBRULLE

L'absence de travail est un tel non-sens que tenter de procurer du travail à ceux qui n'en ont pas a beaucoup de sens. Le travail permet de construire une société inclusive où chacun peut trouver sa place.

La doctrine sociale de l'église a pour objectif prioritaire l'accès au travail pour tous. L'exercice de la charité consiste à procurer, à créer du travail. Le droit d'assurer son existence par la liberté de son travail est plus important que le droit d'avoir de quoi vivre. C'est pourquoi décorréliser le revenu du travail est dramatique, aussi bien pour l'homme que pour son existence en communion avec d'autres hommes.

Rémy ROCHARD

Les nouvelles générations apportent beaucoup de nouveauté au sein de l'entreprise, notamment grâce à leur connaissance et à leur utilisation du numérique, qui décloisonnent les organisations.

Ce contexte de transition³⁰ invite à s'appuyer davantage sur les hommes que sur les processus. Dans ma vie professionnelle, j'ai connu l'arrivée du contrôle qualité³¹ et celle de l'assurance qualité : il s'agissait d'apporter la preuve que nous avons fait ce que nous avons écrit. Aujourd'hui, la qualité est une notion incarnée, qui dépend de la liberté laissée à l'initiative, à la créativité et la liberté des personnes.

La responsabilité d'un dirigeant consiste à adapter sa vision. Nos modèles économiques sont bouleversés et le travail requiert désormais des cycles courts, de la réactivité, et de l'adaptabilité. L'exemple de la Recherche & Développement (R&D) illustre ce changement. Avant, son but était de créer de la propriété intellectuelle. Aujourd'hui, elle associe des milliers de chercheurs sur le web. L'innovation connaît une rapidité de mise en œuvre inédite alors que la propriété intellectuelle se dilue.

En conclusion, mon expérience prouve qu'il est possible de trouver du sens collectivement. L'entreprise s'est développée à partir d'un dessin stratégique qui a d'abord assuré un certain faste puis des difficultés. Elle a survécu car l'épreuve a été vécue comme une aventure humaine, elle a été capable de résister et de continuer grâce à un socle de valeurs, qui a permis de transformer ce moment négatif en spirale positive. Cette réussite a été possible grâce à une mobilisation collective. La question du sens au travail est donc essentielle et permet de faire face aux plus grandes difficultés.

Laurent FALQUE

Rencontrer de la résistance permet donc de *trouver* du sens sur ce qui peut être n'en n'a pas à priori. *Donner* du sens procède d'une vision à partager. Mais donner du Sens a-t-il du sens quand il vient seulement d'en haut, du dirigeant ? De plus, il importe aujourd'hui d'accueillir l'envie des jeunes et de leur permettre nous aider à co-construire le sens du travail de demain.

³⁰ Pour les entreprises, cela consiste à utiliser les outils du numérique comme levier croissance et de compétitivité.

³¹ Les normes de qualité commencent à investir les entreprises dans les années 1990.