

Famille, Culture & Éducation | Marine Keresztes

Le bien-être au travail Ré-engager les salariés ?





: lien consultable dans l'Internet

Introduction

A priori, nous cherchons tous à être heureux. Or, il s'avère que nous passons actuellement la majorité du temps sur notre lieu de travail. Dès lors, pourquoi ne pas chercher une part de bien-être dans notre activité professionnelle ? Pourquoi ne pas envisager de se pencher sur notre qualité de vie au travail à l'image de celle que nous poursuivons au quotidien ?

Les risques psychosociaux liés au travail sont de plus en plus présents aujourd'hui et conduisent régulièrement à des situations extrêmes telles que le burn-out. Marie-Sarah Delefosse l'évoquait dans une analyse précédente, ce syndrome est de plus en plus répandu au sein de la population et a des conséquences tant sur la santé que sur l'économie.¹ L'absentéisme et le stress au travail engendrent une perte de productivité pour les entreprises et représentent un coût non négligeable pour la sécurité sociale. Selon l'Agence européenne pour la Santé et la Sécurité au travail, celui-ci s'élèverait à 25,4 milliards d'euros, uniquement dans l'Union européenne.² Un chiffre qui donne le tournis...

Au regard de telles conséquences, il faut se demander s'il n'est pas possible d'agir en amont, au sein même de l'entreprise, pour mettre en place les conditions optimales garantant du bien-être au travail ?

C'est précisément le sujet de l'étude « State of a global workplace », lancée en 2017 par l'Institut Gallup, sur la qualité de vie au travail et l'engagement des salariés. Il ressort de cette étude que, parmi l'ensemble des travailleurs actifs sur la planète,

- 15 % des travailleurs sont engagés. Ce sont des personnes qui sont heureuses à l'idée d'aller travailler. Elles sont hautement impliquées et enthousiastes vis-à-vis de leur travail et de leur lieu de travail ;
- 67 % sont des salariés désengagés. Ces personnes ne ressentent pas d'attachement à leur travail ni à l'entreprise. Elles y accordent du temps mais n'y mettent ni énergie ni passion. Elles viennent travailler pour récolter un salaire mais ne prennent, globalement, pas d'initiatives ;

¹ M.-S. DELEFOSSE, *Le burn-out : un syndrome en soif de reconnaissance*, Bruxelles : CPCP Analyse n°330, 2018, [en ligne :] <http://www.cpcp.be/publications/burn-out-professionnel>, consulté en janvier 2019.

² *Burnout et travail*, Bruxelles : Conseil supérieur de la Santé, Avis n°9339, 2017, [en ligne :] https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fps-health_theme_file/css_9339_burn_out_zisa4_full.pdf, consulté en juin 2019.

- 18 % sont des employés activement désengagés. Ils sont malheureux au travail et en veulent à l'entreprise de ne pas satisfaire leurs besoins. Ils font connaître leur mécontentement et peuvent potentiellement saboter le travail accompli par leurs collègues engagés.³

Ce constat est édifiant : à travers le monde, c'est près de 85 % des travailleurs qui ne se sentent pas investis dans leur environnement de travail⁴ et qui se désengagent de celui-ci. *A priori*, la plupart des employés ne se sentent pas désengagés quand ils postulent et sont embauchés.⁵ Nous pouvons donc nous poser deux questions :

- Qu'est-ce qui a contribué au désengagement des salariés ? Est-ce une fatalité liée à la nature humaine ou existe-t-il des raisons spécifiques communes à tous ces employés ?
- Quelles actions l'entreprise peut-elle mettre en place pour remédier au désengagement de ces employés ?

³ State of the Global Workplace, New York : Gallup, 2017, [en ligne :] https://www.gallup.com/file/238082/State%20of%20the%20Global%20Workplace_Gallup%20Report.pdf?utm_source=StateoftheGlobalWorkplaceReport&utm_medium=downloadreportemail&utm_campaign=StateoftheGlobalWorkplaceReport-10182017&utm_content=DownloadreportNow-CTA-1, consulté en avril 2019.

⁴ Par environnement de travail, on entend milieu professionnel au sens large comprenant à la fois les locaux de la société mais également l'organisation générale de l'entreprise.

⁵ I. GETZ, B. CARNEY, *Liberté et Cie*, Paris : Flammarion, Clé des champs, 2016, 483 p.

I. Le désengagement à la loupe

Analysons de plus près le désengagement afin de mieux comprendre les problèmes qu'il peut entraîner et quelles solutions adaptées peuvent exister.

A. Le désengagement, simple démotivation ou véritable fléau pour l'entreprise ?

Il est vrai que chacun peut ressentir une démotivation au quotidien ou au cours de sa carrière, mais il est important de ne pas confondre motivation et engagement. Chaque travailleur a déjà fait face à des périodes où il est moins enclin à travailler, quitte à procrastiner ou à baisser le rythme par moments. Cependant, le désengagement n'est pas une simple absence de motivation passagère, il s'agit d'une période plus longue au cours de laquelle le travail est considéré comme un obstacle à l'épanouissement et au bien-être.⁶

Quelques pistes pour repérer un salarié qui commence à se désengager. Ces points, s'ils se présentent de manière récurrente, peuvent indiquer un mal-être croissant chez le travailleur :

- implication en berne ;
- retards inhabituels ;
- erreurs ou étourderies répétées dans le travail ;
- sentiment de sabotage de certaines actions ;
- réponses majoritairement négatives ;
- vision pessimiste des projets et innovations ;
- comportement irascible ;

⁶ CLUB DES CHO, *Désengagement, le comprendre et y remédier*, [en ligne :] <http://clubdescho.com/desengagement-au-travail>, consulté en avril 2019.

⁷ D. AUTISSIER., K. JOHNSON, J.-M. MOUTOT, *L'innovation managériale*, Paris : Eyrolles, 2018, 224 p.

- absences répétées sans motif justifié ;
- arrêts maladie à répétition ;
- baisse de la productivité ;
- non prise en compte des remarques et/ou avertissements.

Les manifestations du désengagement chez les employés peuvent avoir des conséquences plus importantes à l'échelle de l'entreprise et pas uniquement au niveau économique. Si l'on en croit Laurence Vanhée, *Chief Happiness Officer*⁸ au SPF Mobilité, « la différence entre un salarié heureux et un salarié malheureux, c'est un travailleur :

- « deux fois moins malade ;
- six fois moins absent ;
- 55 % plus créatif ;
- neuf fois plus loyal »⁹.

Notons également que le désengagement peut être communicatif ; les comportements d'une seule personne pouvant avoir un impact et mener au désengagement d'une équipe au complet. C'est donc un réel frein aux relations professionnelles constructives qui peut devenir un véritable cercle vicieux pour la qualité générale du travail.

B. Raisons du désengagement

Le désengagement peut venir d'autant de facteurs professionnels que personnels. Dans le premier cas, il est important pour l'entreprise d'agir afin d'inverser la tendance. Les causes initiales résultent souvent d'un problème

⁸ La fonction de Chief Happiness Officer tend à remplacer voire améliorer une autre que l'on connaît mieux : directeur(trice) des ressources humaines. L'idée est d'ajouter une idée de « garant » de la qualité de vie au travail qui pouvait déjà exister chez de nombreux DRH. L'intérêt est de remettre l'humain et son bien-être au centre des préoccupations via, entre autres, l'adoption de pratiques managériales innovantes et transversales.

⁹ L. VANHEE, *Le bonheur au travail. Rentable et durable*, Bruges : La Charte, 2013, p. 124-129.

de communication, d'organisation dans le travail ou de management qui sont intrinsèquement liés à la structure « classique » de la plupart des entreprises. En voici quelques raisons principales.¹⁰

1. La conservation d'une structure pyramidale dépassée

La majorité des sociétés évolue selon un système de hiérarchie pyramidale. Le leadership est réparti depuis la base en une série de chefs ou de responsables dont chacun possède un peu plus de pouvoir que le précédent, au fur et à mesure que l'on monte dans la pyramide.¹¹

Or, si l'on en croit David Graeber, anthropologue à la London School of Economics, à l'origine, cette structure a été mise au point par l'armée. Importée par la suite dans le monde professionnel, elle a pour but d'organiser la gestion du travail et du personnel à grande échelle.¹² L'inconvénient est que cela revient à gommer les talents et la sensibilité des travailleurs en leur enlevant la possibilité de réfléchir à ce qu'ils font et d'adopter leur propre système de travail. À l'instar du modèle militaire, des chaînes de commandement « aveugles » sont mises en place au moyen de procédures imposées, où les employés sont sans cesse contrôlés pour garantir leur bon déroulement et le respect des horaires de travail. Ce contrôle a été accentué en entreprise par l'adoption de pointeuses et d'éléments de hiérarchie intermédiaire : les contremaîtres.¹³ Ce fonctionnement était particulièrement adapté pour le travail en industrie par exemple.

2. Un décalage entre les besoins humains et les procédures imposées

Aujourd'hui, ce type d'entreprise « classique » va à l'encontre de la nature humaine qui a besoin d'égalité intrinsèque, de développement personnel¹⁴

¹⁰ Cette liste est bien entendu non exhaustive mais a pour but d'explorer, dans les grandes lignes, quelques causes du désengagement.

¹¹ V. NAYAR, ancien CEO de HCL Technologies dans le reportage de M. MEISSONIER, *Le bonheur au travail*, France : Arte France/RTBF/Campagne Première, 2015.

¹² D. GRAEBER, *Bureaucratie, l'utopie des règles*, Paris : Actes Sud, « Les liens qui libèrent », 2015, 304 p.

¹³ D. GRAEBER, *Bullshit jobs : a theory*, Paris : Actes Sud, « Les liens qui libèrent », 2018, 416 p.

¹⁴ C'est-à-dire le fait de pouvoir sortir de son rôle préétabli pour pouvoir évoluer et étendre ses compétences dans des domaines qui sont chers à l'employé mais pas forcément en lien direct avec le travail pour lequel il a été engagé.

et d'auto-direction¹⁵. Le problème majeur est que les entreprises ont évolué, de même que l'activité professionnelle et le travail en lui-même. On est passé d'une ère industrielle à une ère numérique où la valeur et l'innovation sont devenues des qualités essentielles. La créativité personnelle est bridée et les initiatives généralement mal reçues.¹⁶ Cette situation crée de l'inconfort et de la frustration chez le travailleur qui doit mettre ses désirs et ambitions personnelles de côté pour pouvoir rentrer dans un rôle « imposé » par sa description de fonction.

C'est ce décalage entre les aspirations des travailleurs et l'environnement de travail dans lequel ils évoluent qui peut, en partie, expliquer pourquoi de plus en plus de salariés se désengagent. Lorsque le respect du processus s'avère être plus important que les personnes et que la recherche de rentabilité se fait au détriment des chevilles ouvrières de l'entreprise, le mal-être s'installe.

3. Un manque de liberté

Les employés sont étouffés dans une organisation pyramidale lourde où certains chefs restent fort attachés à leur pouvoir. Le paradoxe est que l'on demande de plus en plus de performances et de réactivité aux salariés, mais la lourdeur des structures de travail imposées les empêche de faire preuve de créativité.¹⁷ Les travailleurs ne disposent pas de la liberté de prendre des initiatives ou de sortir des sentiers battus au vu du management et des procédures établies. De plus, très peu ont la possibilité de déterminer eux-mêmes la structuration de leur journée, de leur boulot, de leurs horaires et de leur environnement de travail.

4. Un management parfois peu adapté

Saviez-vous que, selon Gallup, les relations médiocres avec le manager constituent la première cause de départ d'une entreprise pour un salarié ?¹⁸ Chez nous, c'est un salarié sur trois qui ne fait pas confiance à son mana-

¹⁵ L'auto-direction désigne le fait de pouvoir avoir une prise directe sur l'organisation de son travail, la mise en place de ses objectifs et de pouvoir adapter à soi les procédures mises en place. Ce point sera plus amplement abordé par la suite.

¹⁶ A.J. OSWALD, E. PROTO, D. SGROI, *Happiness and productivity*, Warwick : *Journal of Labor Economics*, février 2014.

¹⁷ I. GETZ, dans M. MEISSONIER, *Le bonheur au travail*, op. cit.

¹⁸ *State of the Global Workplace*, op. cit.

ger jusqu'à estimer qu'il ne possède pas les qualités de leader requises.¹⁹ Parmi les raisons évoquées, on compte : un manque d'empathie de la part des responsables, un manque de confiance émanant d'eux, une soif de pouvoir, une surestimation de leurs capacités ou une vision floue du futur.

5. Un manque de reconnaissance.

Cet élément renferme deux aspects : le manque reconnaissance et/ou de capacité d'évolution ressenti par le travailleur ou le manque d'identification aux valeurs de l'entreprise. Le travailleur peine à y trouver sa place.²⁰ Or, si l'on en croit Serge Marquis, psychologue du travail et expert en prévention des risques psychosociaux, la reconnaissance joue un rôle immense sur « l'estime de soi, l'identité, sur la confirmation de son existence, sur l'engagement, le sentiment d'appartenance à l'entreprise et à son organisation »²¹. Reconnaître à quelqu'un l'importance de son travail permet de le sortir du piège de la lassitude, de l'habitude et de lui faire comprendre qu'il contribue aux objectifs généraux de l'entreprise. Cela donne du sens à son travail.

6. Peu de prise en compte de l'opinion des salariés

Les employés sont rarement consultés quant aux décisions qui les affectent, que ce soit directement ou indirectement. On ne leur demande presque jamais ce qu'ils souhaiteraient améliorer dans leur environnement de travail ou le poste occupé. Ce type d'attitude cultive le sentiment de ne pas être entendus ni écoutés et renforce la non-reconnaissance.

¹⁹ J.-P. BOMBAERTS, « Un salarié sur trois n'a pas confiance en son boss », *La Dernière Heure*, 17 janvier 2019.

²⁰ A. GERARD, *Entreprise libérée, le patron qui a changé son regard sur les autres*, Ted'x Saclay, 30 novembre 2017, [en ligne :] <https://www.youtube.com/watch?v=EW2xjH2Py2s&list=WL&index=43&t=0s>, consulté en mars 2019.

²¹ S. MARQUIS, *La reconnaissance donne du sens au travail*, Interview réalisée par C. DILLENSEGER pour My Happy Job en 2017 [en ligne :] <https://www.myhappyjob.fr/serge-marquis-la-reconnaissance-donne-du-sens-au-travail>, consulté en avril 2019.

7. Une mauvaise ambiance sur le lieu de travail

8. Une mauvaise communication

Pour que chacun puisse être capable d'innover et de prendre des décisions vis-à-vis de son travail, il est nécessaire que les informations et surtout la finalité de la tâche effectuée soient connues. De plus, la communication entre collègues permet une amélioration continue du travail produit. Les échanges contribuent à diminuer le risque d'isolement et permettent d'améliorer la qualité du travail.²²

9. Un sentiment d'isolement

Cela peut se produire dans le cas, par exemple, d'un employé qui n'a pas réussi à s'intégrer dans une équipe déjà soudée ou qui peine à entretenir des relations avec ses collègues directs ou indirects. Le poste de travail occupé et son aménagement peut contribuer à le créer et/ou le renforcer.²³

10. Des changements répétés et incompris au sein de l'entreprise.

Ceux-ci peuvent, par exemple, prendre la forme de mouvements répétés et inexpliqués du personnel, l'adoption de nouvelles procédures de travail dont le bien-fondé est peu ou pas expliqué, etc.

²² C. VERKAEREN, dans M. MEISSONIER, *Le bonheur au travail*, op. cit.

²³ Pour des pistes de solutions concernant l'aménagement des espaces de travail et des bureaux, une analyse aborde plus en détail le sujet : M. KERESZTES, *Le bonheur au travail : aménager pour mieux le trouver*, Bruxelles : CPCP, date, [en ligne :] [lien hypertexte vers la partie 2.](#)

II. Le bien-être au travail, solution efficace ?

Après avoir repéré les causes qui mènent au désengagement, on est en droit de se demander si l'entreprise peut, au moyen de son organisation interne, jouer un rôle pour y remédier. Existe-t-il la possibilité de mettre en place des solutions pour « ré-engager » les salariés ?

A. Heureux comme un Danois au travail

Face à ces constats plutôt pessimistes, on est en droit de se demander s'il existe réellement des salariés heureux et engagés dans leur travail ? Mais surtout qui sont-ils ?

Petit indice... *Arbedjds glaede*... Késako ? Ce n'est rien d'autre que le mot danois qui désigne le bonheur au travail. « Pour eux, le travail représente plus qu'un simple gagne-pain, c'est également une source de plaisir. »²⁴ Comment est-ce possible ?

Les Danois mettent l'humain au centre des préoccupations et prônent des valeurs fortes qui y sont liées. Ils disposent d'avantages remarquables sur le plan professionnel. La confiance et l'autonomie sont placées au centre de la société au sens large, et par extension, des entreprises. On compte par exemple, des règles d'embauche et de départ volontaire qui garantissent de la flexibilité, des indemnités de chômage généreuses, une formation professionnelle continue, une hiérarchie horizontale, un modèle professionnel basé sur la connaissance de soi et l'empathie...

Le saviez-vous ?

Au Danemark, des cours d'empathie sont dispensés de manière obligatoire pour les jeunes de 6 à 16 ans. De plus, la semaine de travail, pour les employés, ne peut légalement pas dépasser les 48 heures sous peine de se voir infliger une sévère amende.

²⁴ C. VILLARIC, « Heureux comme un Danois au travail », *WelcometotheJungle.com*, 7 mars 2018, [en ligne :] <https://www.welcometothejungle.co/fr/articles/heureux-comme-un-danois>, consulté en avril 2019.

En effet, un taux horaire trop important est considéré comme contre-productif et inefficace.²⁵ De quoi remettre en question notre modèle basé sur la rémunération des heures supplémentaires...

Certes, les Danois ont l'air d'avoir trouvé des solutions pour améliorer la qualité de vie au travail, mais ce n'est malheureusement pas le cas dans le reste du monde. En effet, si l'on en croit une étude du CNRS menée par trois sociologues français, c'est près de 65% de travailleurs qui assurent ne pas être heureux dans leur travail et avoir du mal à trouver un sens dans leur activité.²⁶ Comment faire, dès lors, pour augmenter l'engagement des salariés et faire en sorte qu'ils se sentent bien au travail ?

B. Concrètement, comment favoriser l'engagement dans l'entreprise ?

A priori, il n'existe pas de formule miracle pour favoriser l'engagement des salariés, surtout si l'on tient compte du fait que les situations professionnelles sont complexes et variées. De plus, le vécu est profondément subjectif : ce qui fonctionne pour l'un ne suffira peut-être pas pour un autre. On ne peut donc pas agir de manière uniforme. Il semble nécessaire que chaque acteur, souhaitant s'inscrire dans une démarche de bien-être, analyse la situation existante et tente, à son niveau, de résoudre les sources d'insatisfaction.

Les entreprises dites « libérées » semblent être une piste intéressante. Depuis plus de dix ans, elles s'imposent comme une réelle alternative et une source d'engagement auprès des salariés. Analysons-les d'un peu plus près.

1. Une « entreprise libérée »... qu'est-ce que c'est ?

Ce terme, inventé par Isaac Getz et Brian M. Carney dans leur ouvrage *Liberté et Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, désigne des organisations où les salariés ont la possibilité de prendre des initiatives indi-

²⁵ C. VILLARIC, « Heureux comme un Danois au travail », op. cit.

²⁶ H. GARNER, D. MÉDA, C. SÉNIK, « La place du travail dans les identités », *Économie et Statistique*, n°393-394, 2006. Histoires de vie. p. 21-40.

viduelles plutôt que de se voir imposer des directives suivies de contrôles.²⁷ Le principe de base est l'instauration d'un climat de confiance et de reconnaissance des collaborateurs et de leur travail.²⁸ Dans une situation de liberté totale, les travailleurs peuvent alors pleinement exprimer leurs compétences et faire valoir leurs atouts. Entendons-nous bien, liberté totale ne veut pas dire absence de règles ou anarchie, nous allons le découvrir par la suite.

L'entreprise s'organise autour de deux principes :

- une vision commune. C'est-à-dire quelque chose de partagé qui porte les salariés, les inspire, une direction globale à laquelle ils adhèrent, qui les touche et donne un sens à leur travail ;
- des normes de comportement que tout le monde respecte, condition nécessaire à toute communauté et qui se basent sur le respect, la bienveillance et la confiance. Les équipes sont alors autodirigées autour d'effectifs qui s'auto-organisent, s'auto-disciplinent et s'auto-dirigent.

Pour passer à ce type d'organisation, les entreprises se doivent de mettre en place plusieurs changements.²⁹

2. Revoir la structure hiérarchique

Nous l'avons évoqué, un des obstacles les plus évoqués à l'épanouissement des travailleurs est la structure hiérarchique. Le système pyramidal n'est plus pertinent au regard de la modification du monde du travail et crée un décalage entre les aspirations individuelles des salariés et leur environnement. Ce qui est une première source de mal-être et de désengagement au travail.

Il semble dès lors nécessaire de revoir le fonctionnement du système, une démarche réalisée par les entreprises libérées.

Concrètement, si l'on en croit le professeur Mc Gregor, les entreprises classiques sont basées sur un modèle à deux facteurs : la « théorie X » et le « comment ». Selon la « théorie X », l'homme éprouve une aversion pour le travail

²⁷ Nous l'avons vu dans les raisons du désengagement, les travailleurs doivent suivre à la lettre des procédures sans disposer de la possibilité d'organiser leur travail comme ils le souhaitent. Ce contrôle est renforcé par des contremaîtres ou des responsables et l'utilisation d'outils comme les pointeuses.

²⁸ I. GETZ, B. CARNEY, *Liberté et Cie*, op. cit.

²⁹ La liste des changements et des pistes d'amélioration proposés par cette analyse n'a pas pour vocation d'être exhaustive mais plutôt de brosser un portrait accessible de plusieurs innovations managériales et organisationnelles.

et l'évitera à tout prix s'il le peut. Dans cette optique, il est alors indispensable de le contraindre, de contrôler et de le diriger afin de le convaincre d'accomplir l'effort nécessaire.³⁰ C'est donc naturellement que se sont créées les entreprises « du comment » au sein desquelles la hiérarchie passe beaucoup de temps à dire aux salariés comment faire leur travail.

Cependant, toujours selon Mc Gregor, « la théorie du Y » est supérieure car elle part du principe que l'effort physique et mental est aussi naturel à l'homme que le repos. Sans contrôle ni menace, les individus se dirigeront eux-mêmes au moyen d'objectifs dans lesquels ils croient.³¹ Ils seront gratifiés par la satisfaction de leur ego et de leur besoin de réalisation personnelle. Les entreprises libérées se basent sur cette théorie et sur le modèle du « pourquoi ». Autrement dit, elles remplacent le comment par une seule question : « pourquoi faites-vous ce que vous faites ? ». Les travailleurs disposent alors de la liberté d'entreprendre toute action qu'ils estiment eux-mêmes comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise.³² Le fait de connaître la raison de leur travail permettra au travailleur d'être plus impliqué et de s'engager de manière plus durable dans la tâche qui lui est confiée.

C'est donc un remaniement complet de l'organisation de l'entreprise et, de fait, de sa structure hiérarchique qui est envisagé. Le secret est de considérer tous les salariés comme intrinsèquement égaux. Cela passe par le démantèlement de symboles et des pratiques existantes comme :

- la hiérarchie verticale et son organigramme au profit d'une hiérarchie horizontale dont la suppression des échelons intermédiaires ;
- les signes extérieurs de hiérarchie et de pouvoir : les bureaux personnels et plus spacieux, les avantages liés à la fonction ;
- la suppression des mécanismes de contrôle : l'utilisation d'une pointeuse, d'horaires fixes, etc.
- le partage d'informations ;
- les pratiques égalitaires ;
- ...

Qualifiées souvent à tort d'« entreprises sans manager », il n'en est rien en réalité. Simplement, les responsables ne sont plus désignés sur base du mérite

³⁰ D. MCGREGOR, *The human side of enterprise*, New York : Mc Graw Hill, 1960, 246 p.

³¹ *Ibid.*

³² I. GETZ, B. CARNEY, *Liberté et Cie*, op. cit.

ou de l'ancienneté mais bien du leadership naturel présent parmi les employés. La vision commune est privilégiée et les équipes s'auto-dirigent. Des leaders font naturellement surface au sein des groupes de travail et n'ont pas un rôle de manager/contrôleur mais plutôt celui de *leader jardinier*.

Quel est le lien avec l'engagement des salariés ? En adoptant la position du *leader jardinier*, le responsable³³ fait en sorte de remettre la dimension humaine au cœur de la stratégie d'entreprise. Comme son nom l'indique, il est là pour créer les conditions qui vont permettre aux employés de grandir et de se réaliser, à la manière d'un jardinier, il met en place les éléments nécessaires à la « croissance » et l'épanouissement de ses pairs au sein du terrain fertile de l'entreprise. Pour ce faire, il doit garantir trois choses.

- 1) Répandre le sentiment d'égalité intrinsèque
- 2) Donner à chacun la possibilité de se réaliser
- 3) Garantir l'auto-direction

3. Répondre aux besoins intrinsèques des salariés

Néanmoins, l'entreprise tout entière, et pas uniquement le manager, se doit de placer au cœur de ses préoccupations l'humain, c'est-à-dire les personnes qui la composent. Elle doit être à l'image d'un terrain fertile au sein duquel les employés et les nouveaux modes de management pourront s'épanouir. Pour ce faire, elle se doit de considérer chaque membre du personnel comme un individu à part entière avec ses propres besoins intrinsèques. Ces besoins peuvent être classés en trois catégories³⁴ : a) le besoin d'être traité avec considération, respect, bienveillance et confiance, b) le besoin de développement personnel et c) le besoin d'auto-direction³⁵.

³³ Désigné par ses pairs rappelons-le.

³⁴ À l'image de la célèbre pyramide des besoins humains proposée par Abraham Maslow, ceux-ci doivent être comblés selon cet ordre précis afin de créer les fondations solides nécessaires à l'accomplissement des suivants.

³⁵ L'auto-direction est un principe selon lequel chacun peut prendre des initiatives et organiser son travail en définissant ses propres objectifs en accord avec la vision globale de l'entreprise. L'employé ne doit pas suivre de procédures imposées ou attendre l'accord d'un supérieur pour savoir ce qu'il doit faire, mais il est encouragé à mettre en place des solutions créatives et adaptées à sa manière de travailler pour atteindre et contribuer à l'objectif de l'organisation.

- a) La reconnaissance du travailleur en tant que ressource – et surtout en tant qu'humain – participe déjà à diminuer les risques de désengagement. En effet, cela lui permet de se ressentir reconnu en tant que personne à part entière dans son entreprise.

Concrètement, ce principe consiste à mobiliser la confiance que l'on a dans les aptitudes de l'employé : sa capacité à réfléchir, sa capacité de résolution, ses compétences etc. Le but étant de le mettre en confiance vis-à-vis de ses compétences et de son utilité. Contrairement à l'entreprise classique, ce type de démarche poussera, par exemple, le manager à ne pas délivrer la solution à un problème donné mais plutôt à demander aux salariés ce qu'ils en pensent ou quelles sont leurs propositions.³⁶ De fait, l'employé occupe un statut d'égal à égal avec son responsable et ses collègues.

- b) Donner à chacun la possibilité de se réaliser. Une fois que l'entreprise a placé au cœur de sa réflexion le besoin de considération et de reconnaissance des travailleurs, elle peut se concentrer sur le second, indispensable pour que le salarié soit engagé sur le long terme : le besoin de développement personnel. En effet, chaque être humain a le sentiment d'avoir un potentiel qu'il n'a pas encore réalisé. Ne pas prendre en compte ce besoin et le fait de se sentir sous-estimé contribue activement à créer une baisse de motivation, voire le désengagement chez les travailleurs. À l'image du principe de *leader jardinier*, l'entreprise peut alors axer sa stratégie RH de manière à devenir un terrain fertile au sein duquel les gens peuvent acquérir de nouvelles connaissances et s'épanouir. Que ce soit via un plan de formation efficace ou au moyen de mentorat³⁷ au sein de la société, plusieurs possibilités sont envisageables. Notons tout de même que le « tutorat » offre un double avantage : les employés se sentent reconnus pour leurs compétences et développent des compétences transversales.

³⁶ I. GETZ, *Libérer l'entreprise*, Ted'x Saint Sauveur, février 2013, [en ligne :] <https://www.youtube.com/watch?v=9oZUMzQDaw8&list=WL&index=9&t=0s>, consulté en mars 2019.

³⁷ Le mentorat est une solution qui a été adoptée des entreprises comme Gore® (créateurs du tissu Gore Tex®) ou Harley Davidson®. Il consiste à ce que chaque employé fasse part à l'entreprise des domaines pour lesquels ils souhaitent acquérir des compétences. En fonction des demandes, l'organisation mettra en relation « l'apprenant » avec un autre employé disposant déjà de ces aptitudes afin de le former et de le guider. Les collègues endossent à tour de rôle la casquette du parrain en partageant leur savoir ou en aidant leurs pairs à trouver le moyen d'acquérir les compétences recherchées.

- c) Garantir l'auto-direction. Dans un troisième temps – et pour autant que les deux autres besoins principaux soient satisfaits –, l'entreprise peut s'attaquer au besoin d'auto-direction. Celui-ci est fondamental dans l'engagement des salariés puisqu'il touche directement le cœur de leur travail et de son organisation. Au sein d'une entreprise dite « classique », on a tendance à ne pas encourager les initiatives de la part des employés par peur que ceux-ci commettent des erreurs ou ne réalisent pas l'ensemble des tâches demandées. L'entreprise libérée tient en partie son nom du fait que l'on y développe un environnement propice aux initiatives.³⁸ L'employé, ne s'entend pas dire ce qu'il doit faire et n'a pas le sentiment d'être contrôlé, ce qui contribue à renforcer le premier besoin présenté. Concrètement, la société fait en sorte que chacun, quel que soit son rôle, puisse prendre toutes les décisions qu'il souhaite pour servir le projet de l'entreprise sans avoir besoin de l'autorisation d'un chef ou de répondre à une procédure imposée.

Ces différentes mesures permettent d'atteindre ce qu'on appelle le « sommet de la libération »³⁹, c'est-à-dire une entreprise dont la majorité des salariés sont engagés. Néanmoins, ces propositions ne constituent absolument pas une science exacte étant donné que les raisons du désengagement sont vastes et tiennent autant du personnel que du professionnel. L'entreprise met en place les bonnes conditions, mais ne pourra malheureusement jamais compter 100 % de salariés engagés.

4. Le kaizen

Un autre élément est à prendre en compte lorsque l'on souhaite se pencher sur le bien-être et l'engagement des salariés : l'évolution. En effet, ces aspects ne sont pas figés, ils varient en fonction de chaque travailleur et de la vie de l'entreprise. Mettre en place une stratégie de libération ou d'amélioration de la qualité de vie au travail est intéressante, mais elle ne doit pas se limiter à cela. Il est important que la société ne capitalise pas uniquement sur ses acquis mais se place dans une optique de *kaizen*, autrement dit, une *amélioration continue*.⁴⁰

³⁸ A. GERARD, *Entreprise libérée, le patron qui a changé son regard sur les autres*, Ted'x Saclay, 30 novembre 2017, [en ligne :] <https://www.youtube.com/watch?v=EW2xjH2Py2s&list=WL&index=43&t=0s>, consulté en avril 2019.

³⁹ I. GETZ, *Libérer l'entreprise*, op. cit.

⁴⁰ M. MEISSONIER, *Le bonheur au travail*, op. cit.

Pour ce faire, l'entreprise pourra d'abord effectuer en amont un état des lieux des ressentis individuels et collectifs, des attentes et des dysfonctionnements, pour ensuite faire remonter l'information. Ensuite, il sera nécessaire de monitorer régulièrement le bien-être des employés afin de chercher le « toujours mieux » et ne pas s'arrêter en si bon chemin.

Concrètement, une mesure très simple allant dans ce sens, consiste à mettre en place des actions de progrès via une boîte à idée. Cette action se base sur le principe suivant : les personnes les mieux placées pour résoudre les problèmes de terrain ⁴¹, sont ceux qui travaillent sur le terrain ! « Celui qui fait, sait ! ». Encore une fois, c'est la considération pour les compétences et l'individualité des employés qui contribuera à leur bien-être.

Conclusion

Nous l'évoquions, véritable « mal du siècle », le *burn-out* représente un réel risque pour l'entreprise et sa pérennité. Le stress et le désengagement au travail, s'ils ne sont pas pris en charge, constituent une route toute tracée vers ce mal-être plus profond qui représente un coût tant pour la société que pour les entreprises. Au cours de cette analyse, nous nous sommes efforcés de montrer qu'une réflexion et des mesures concrètes concernant le bien-être au travail et la prise en compte des salariés au sein de l'entreprise, peuvent constituer un premier pas vers un mieux-être et une piste de réponse à cette question : est-il possible, au moyen de modifications organisationnelles d'adopter une politique efficace de bien-être au travail ?

Avant toute chose, il est important de préciser que les pistes évoquées au cours de cette analyse, ne constituent pas une fin en soi. En effet, il ne s'agit « que » d'un angle d'attaque inscrit dans une réflexion plus globale que se doit d'adopter l'entreprise en abordant des sujets tels que l'environnement de travail ⁴², les *new ways of working* voire la manière dont les employés eux-mêmes conçoivent leur pratique professionnelle et organisent leurs tâches.

⁴¹ Dans notre cas, de l'entreprise.

⁴² Pour des pistes de solutions concernant l'aménagement des espaces de travail et des bureaux, une analyse aborde plus en détail le sujet : M. KERESZTES, *Le bonheur au travail : aménager pour mieux le trouver*, op. cit., [en ligne :] [lien hypertexte vers la partie 1](#).

Nous l'avons vu, en guise de premier angle d'attaque, prendre en charge l'engagement des salariés est une nécessité pour l'entreprise bien que ce ne soit pas chose aisée. Les pistes évoquées précédemment pourraient se résumer en quelques mots.

- En simplifiant la hiérarchie, on gagne en efficacité et en liberté.
- En motivant les travailleurs, on peut améliorer leur efficacité et leur engagement.
- L'engagement des salariés est influencé par leurs besoins intrinsèques de reconnaissance, de développement personnel et d'auto-direction.

Pour répondre à ces différentes pistes, nous avons proposé le modèle de l'entreprise libérée qui semble avoir fait ses preuves depuis plus d'une décennie. Gardons néanmoins à l'esprit qu'il existe autant d'organisations que de gens qui les constituent. Ce système n'est pas adapté à toutes les personnalités ni à tous les types de travail. Pour preuve, on remarque généralement que les employés qui ne s'épanouissent pas au sein des entreprises libérées finissent tout simplement par les quitter. Un salarié peut très bien se désengager activement de ce type de système si celui-ci ne convient pas à sa personnalité ou à sa pratique professionnelle. Il y a donc tout intérêt à ne pas remplacer l'entièreté des modèles professionnels mais à conserver des approches complémentaires. Les entreprises classiques et les entreprises libérées sont loin d'être opposées, chacune est adaptée pour un type de travail et un *business model*⁴³ différent.

De plus, il est important de garder à l'esprit que libérer une entreprise et lutter contre le désengagement (actif ou non) des employés est un processus long et progressif qui ne peut se faire en un jour. À partir du moment où le manager assume le rôle de *leader serviteur* ou *leader jardinier*, le dirigeant principal de l'entreprise devient alors le garant du nouveau mode organisationnel et de sa culture. On estime qu'il faut au minimum trois ans pour transformer de manière durable les modes de fonctionnement au sein des différents services.⁴⁴ La transformation se fait donc par phases successives en suivant le rythme naturel des membres du personnel. Car, tout le monde n'est pas prêt ou assez confiant pour changer du jour au lendemain, qu'il s'agisse du personnel ou des dirigeants.

⁴³ Un Business model décrit la logique de l'entreprise, la façon dont elle opère et crée de la valeur afin d'assurer sa pérennité.

⁴⁴ I. GETZ, *Un nouveau mode organisationnel*, 26 novembre 2015, [en ligne :] <https://www.youtube.com/watch?v=YXux6ZNF4&list=WL&index=11>, consulté en mars 2019.

Enfin, nous avons à plusieurs reprises mis l'accent sur le besoin de reconnaissance des employés, rappelons, tout de même que celle-ci ne doit pas uniquement aller du haut vers le bas, l'inverse est aussi important. Alors pour que nos dirigeants prennent soin de nous, n'est-il pas bien de leur rappeler de temps à autre qu'ils font, eux aussi, du bon travail ?

* *

Marine Keresztes est chercheuse au CPCP. Titulaire d'un master en architecture et urbanisme, spécialisée en anthropologie et sociologie urbaine, elle est sensible aux sujets intégrés au cœur des thématiques du logement, du cadre de vie et de l'éducation aux médias.

Pour aller plus loin...

- AUTISSIER D., JOHNSON K, MOUTOT J.-M., *L'innovation managériale*, Paris : Eyrolles, 2018, 224 p.
- *State of the Global Workplace*, New York : Gallup, 2017, [en ligne :] https://www.gallup.com/file/238082/State%20of%20the%20Global%20Workplace_Gallup%20Report.pdf?utm_source=StateoftheGlobalWorkplaceReport&utm_medium=downloadreportemail&utm_campaign=StateoftheGlobalWorkplaceReport-10182017&utm_content=DownloadreportNow-CTA-1.
- GETZ I., CARNEY B., Freedom Inc. : Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth, s.l. : Argo-Navis US, 2016.
- GRAEBER D., *Bureaucratie, l'utopie des règles*, Arles : Actes Sud, « Les liens qui libèrent », 2015, 304p.
- MEISSONIER M., *Le bonheur au travail*, France : Arte France/RTBF/Campagne Première, 2015.
- OSWALD A.J., PROTO E., SGROI D., « Happiness and productivity », *Journal of Labor Economics*, février 2014.
- VANHEE L., *Le bonheur au travail. Rentable et durable*, Bruges : La Chartre, 2013, p. 124-129.

KERESZTES Marine, *Le bien-être au travail : ré-engager les salariés ?*, Bruxelles : CPCP, Analyse n° 380, 2019, [en ligne :] <http://www.cpcp.be/publications/bien-etre-travail>.

DÉSIREUX D'EN SAVOIR PLUS !

Animation, conférence, table ronde... n'hésitez pas à nous contacter,
Nous sommes à votre service pour organiser des activités sur cette thématique.

www.cpcp.be



Avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Faisant suite à la série de publications précédente de Marie-Sarah Delefosse consacrée au burn-out, cette analyse évoquera les conséquences d'un désengagement progressif des employés se manifestant par un absentéisme et une perte de productivité progressive. Dans une époque où l'on entend de plus en plus parler de risques psycho-sociaux et de besoin de reconnaissance au travail, il semble de plus en plus urgent pour les entreprises de prendre en compte le bien-être de leurs employés.

Un constat édifiant : aujourd'hui, c'est près de 85 % des travailleurs qui ne se sentent pas investis dans leur environnement de travail et qui se désengagent de celui-ci. Deux questions se posent naturellement auxquelles nous tenteront de répondre dans cette analyse :

- Pourquoi les salariés se désengagent de leur travail et qu'est-ce qui y contribue ?
- Quelles actions l'entreprise peut-elle mettre en place pour y remédier ?

Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation

Rue des Deux Églises, 45 – 1000 Bruxelles

02 238 01 00 | info@cpcp.be | www.cpcp.be



Chaque jour, des nouvelles du front !

www.facebook.com/CPCPasbl

Toutes nos publications sont disponibles en téléchargement libre :
www.cpcp.be/publications/