



HAL
open science

Mieux-être au travail : gadget RH ou vrai levier de performance pour les entreprises ?

Arnaud Lacan

► **To cite this version:**

Arnaud Lacan. Mieux-être au travail : gadget RH ou vrai levier de performance pour les entreprises ?. Management & sciences sociales, 2017, 22, pp.14-37. hal-01867652

HAL Id: hal-01867652

<https://hal.science/hal-01867652v1>

Submitted on 4 Sep 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Mieux-être au travail : gadget RH ou vrai levier de performance pour les entreprises ?

Arnaud Lacan

Professeur de management, KEDGE Business School
arnaud.lacan@kedgebs.com

Le bien-être au travail est aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises. En effet, l'émergence de la postmodernité et son florilège de valeurs nouvelles a modifié profondément les désirs des collaborateurs. Pour répondre à ces derniers, l'entreprise doit réinventer ses politiques RH et ses pratiques managériales. L'enjeu est d'autant plus fort que toutes les études et observations montrent que le bien-être au travail est facteur de performance pour l'entreprise. Cet article propose donc d'abord une nouvelle grille de lecture des désirs intimes des collaborateurs et des pratiques managériales pour y répondre, puis une étude des impacts du mieux-être au travail sur la performance collective, avant d'esquisser des propositions de postures managériales susceptibles d'organiser cette recherche de mieux-être au travail.

The well-being at work is a major stake for companies today. Indeed, the emergence of postmodernity changed deeply the desires of the collaborators. Companies have to reinvent their HR policies and their managerial practices. All the studies and observations show that the well-being at work is a factor of performance for the company. This article proposes at first a new key for reading the intimate desires of the collaborators and the managerial practices to answer it, then a study of the impacts of the greater well-being at work on the collective performance, before sketching proposals of managerial postures likely to organize this research.

Introduction

Il est difficile de décrire avec certitude les conditions de travail de demain et les formes d'organisations professionnelles qui vont émerger puis s'imposer. Les évolutions technologiques rendent les analyses toujours plus complexes et nos capacités prédictives moins fiables. Cependant nous savons que nous avançons à grands pas vers un monde numérique que nous avons proposé d'appeler la *numérité* (Lacan et Silva, 2015) et dont la complexité rend impossible l'édification de modèles de gestion des ressources humaines (GRH) et managériaux efficaces dans un futur que nous ne connaissons pas. Pour autant, le management et les ressources humaines (RH) doivent se penser comme une grille de lecture et d'analyse d'un monde de l'entreprise en émergence, grille de lecture qui est une méthode plus qu'un modèle pour améliorer nos capacités d'adaptation. Dans ce cadre-là, nous assistons à l'apparition d'une nouvelle préoccupation de certaines entreprises et de beaucoup de leurs collaborateurs : le bien-être au travail. Ce qui pouvait paraître dans l'organisation taylorienne au mieux une externalité positive devient pour certains une variable stratégique.

Une entreprise est un organisme à part entière mais insérée dans le macrocosme du monde et les managers ont besoin de comprendre leur environnement socio économique extérieur pour donner du sens à leurs pratiques et pour conduire leurs équipes à la performance. Ils doivent pour cela saisir les désirs de leurs collaborateurs afin d'y répondre de façon congruente avec l'intérêt de l'entreprise. Ils doivent donc adapter leur état d'esprit et rester en phase avec l'évolution de la société dans laquelle eux et leurs collaborateurs vivent. En période de changement sociétal important, les managers doivent donc accepter d'opérer une révision conceptuelle pour rester à l'écoute des aspirations des personnes qu'ils encadrent. Or, nous pensons que nous vivons

actuellement une période particulière qui est celle d'un changement de paradigme (Kuhn, 1972). Comme quelques grands observateurs avant nous (Lyotard, 1979 ; Lipovetsky, 1983 ; Maffesoli, 1988 ; Touraine, 1992...), nous pensons que l'époque appelée moderne s'efface et qu'elle est remplacée par ce que nous appelons, faute de mieux, la postmodernité. Du fait de ce changement profond, les valeurs modernes qui ont longtemps structuré nos analyses sociétales ne sont plus en mesure de rendre compte du monde dans lequel nous vivons. L'entreprise n'échappe pas à ce phénomène et est également confrontée à ce changement d'*épistémè* (Foucault, 1966). C'est pourquoi nous voulons faire entrer la postmodernité dans l'entreprise et dans nos modèles RH en proposant une nouvelle grille de lecture. Cette révision conceptuelle doit amener les entreprises et leurs managers à repenser leurs pratiques de GRH pour coller à la réalité du monde et ne pas laisser se creuser un écart entre les attentes de leurs collaborateurs et leurs capacités à y répondre, dans l'intérêt, bien sûr, de la performance globale de l'entreprise. En effet, les entreprises et les managers ont besoin de cette vision actualisée pour exercer au mieux leurs responsabilités car une mauvaise compréhension du monde rend le management peu performant. Chacun doit trouver « *le roi clandestin de l'époque* » (Simmel, 1991).

Or, parmi les grands changements qui s'annoncent avec l'émergence de l'époque postmoderne, le rapport au travail tient une place importante. Au-delà de la problématique des générations Y, Z ou autre millénium, c'est la question de la place de l'activité professionnelle dans la vie qui se pose avec toute l'importance de la qualité de vie au travail et sa nécessaire optimisation. Il ne s'agit donc pas nécessairement d'atteindre d'emblée le bien-être au travail mais dans un premier temps d'orienter les modèles RH et les pratiques managériales vers un mieux-être au travail, c'est-à-dire une amélioration des conditions de vie au travail existantes depuis l'époque moderne. Dans cette

optique, le nouveau rapport au travail doit être analysé et compris par les managers pour pouvoir répondre avec pertinence aux attentes des collaborateurs. Le mieux-être au travail devient un enjeu fort pour les entreprises à tel point que se développent de nouveaux métiers – le Chief Happiness Officer¹ –, de nouvelles appellations pour des métiers existants – les Directions du Bonheur au travail² – ou encore de nouvelles fonctions – les révélateurs de richesses humaines³... Toutes ces louables évolutions nous amènent tout de même à nous questionner sur la sincérité des intentions des entreprises : le mieux-être au travail est-il un gadget RH ou un vrai levier de performance pour les entreprises ?

La première partie de cet article sera consacrée à des propositions de pistes de réflexion pour saisir les conditions d'une meilleure compréhension du mieux-être au travail, conditions qui concernent les nouveaux désirs intimes des collaborateurs à l'ère postmoderne (Lacan, 2016) autant que les nouvelles pratiques managériales pour y répondre. Puis, dans une deuxième partie, nous relèverons les impacts sur la performance des entreprises de la qualité de vie au travail et donc de l'impact supposé du mieux-être au travail en terme de risques et de gains pour la performance de l'entreprise. Enfin, dans la dernière partie de l'article, nous donnerons des pistes de mise en œuvre concrète de nouvelles postures managériales et nous évoquerons, en nous inspirant d'observations ou d'expériences réalisées dans quelques entreprises innovantes, les grandes fonctions du manager qui nous semblent indispensables à la mise en place d'un nouveau vivre-ensemble au travail.

Les conditions du mieux-être au travail

Il ne suffit pas de mettre un baby-foot ou une console de jeu dans une salle de pause, de repeindre les murs d'un couloir dans une couleur flamboyante ou encore de mettre des machines à café en libre-service pour

améliorer les conditions de vie au travail des collaborateurs. La qualité de vie au travail est un épiphénomène qui tient à des causes plus profondes et, d'une certaine manière, à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur, nous avons quitté le domaine des besoins (Maslow, 1943) pour gagner celui des désirs (Maffesoli, 2015) lorsque nous avons quitté l'époque moderne pour basculer en postmodernité. Aussi, pour viser l'amélioration des conditions de vie au travail et trouver un mieux-être des collaborateurs il faut d'abord formuler quelques propositions autour de l'émergence de nouveaux désirs intimes avant de proposer des pratiques managériales postmodernes capables de les satisfaire.

Les nouveaux désirs intimes des collaborateurs

Passer de l'individu à la personne

Tout au long de l'ère moderne l'individu a été la norme sociale comptable indépassable. Même jusque dans les entreprises et jusque dans la mesure de la performance, le principe individualiste qui a régi les relations sociales dans et hors l'entreprise pendant toute la période moderne est aujourd'hui à bout de souffle et ne sait plus rendre compte du sens des relations humaines. Il échoue à rendre compte des logiques des actions collectives observées dans les organisations car l'*homo*

1. Le Chief Happiness Officer (CHO) fait partie de ces nouveaux métiers nés dans la Silicon Valley, qui commencent à se développer en France. D'abord créés dans les start-up et dans les services, ces postes se déploient progressivement dans tous les types d'activités et de structures de la "vieille économie". La fonction compte par exemple une vingtaine d'occurrences en France sur le réseau social professionnel LinkedIn.

2. Comme dans les start-ups Allo Resto ou Paname ou dans le cas du Service public fédéral (SPF) belge de la Sécurité sociale qui fit de sa DRH (Laurence Vanhée) la première « Directrice du Bonheur ».

3. Comme au sein du Groupe MAIF qui recrute au sein de sa Direction des Richesses Humaines des RRH (Révélateur des Richesses Humaines) pour soutenir la fonction RH et accompagner en proximité les salariés tout au long de leur vie professionnelle, être à l'écoute de leurs attentes, avec bienveillance, exigence et en toute confiance.

oeconomicus est une construction intellectuelle qui ne rencontre pas de réalité sociale observée avec l'avènement de la société postmoderne. Il est devenu déraisonnable de confier à la maximisation de l'utilité individuelle les conditions du vivre-ensemble (Leroux, 1995). Même dans l'entreprise et son vivre-ensemble au travail, le principe individualiste ne peut plus être le référent de la construction sociale et l'intérêt individuel ne peut plus être le moteur du succès de celle-ci et ne saurait être la base des outils RH et managériaux : objectifs individuels, entretiens individuels, rémunérations individualisées...

Si l'individualisme a été un élément émancipateur des carcans sociaux et religieux, produisant de fait une modernité salubre, il est temps d'insister sur la dimension relationnelle des acteurs sociaux fondée sur une autre motivation que l'intérêt bien compris d'eux-mêmes et de convoquer – à nouveau – la figure philosophique de la personne (Delassus, 2016). Ce retour de la personne nous paraît souhaitable car dans cette tradition philosophique (Mounier, 2001; Ricœur, 1990 ; Leroux, 1999...) se trouve la prise en compte de la relation essentielle à l'autre. Cet acteur, social par essence, est le héraut de la postmodernité. Si l'individu était unique, la personne est multiple et se caractérise par un faisceau d'identifications. Elle est donc définie par ses fonctions, son activité professionnelle mais aussi par d'autres multiples tribus (Maffesoli, 1998) ou groupes de proches (Leroux, 1995) qui sont autant de communautés choisies pour des raisons affectives dans les domaines professionnels, culturels, spirituels... De ce fait, la société postmoderne est une société mosaïque qui voit l'émergence de communautés multiples au centre desquelles se trouvent les personnes. Ces dernières n'ont pas pour dessein de dominer le monde mais plutôt de s'ajuster au mieux à l'existant parce qu'elles se savent fragiles et vulnérables. Cet acteur social postmoderne est plus humain parce que construit par l'émotion et l'affect en complément de sa rationalité.

Proposition 1 : les collaborateurs désirent être considérés comme des personnes et plus comme des individus.

Le passage de l'utilitarisme au bien-être

L'utilitarisme est une autre grande valeur importante tout au long de l'époque moderne qui nous a conduits à considérer que seul ce qui était utile avait de la valeur. Ne vaut que ce qui sert et par conséquent l'inutile est une perte pour l'entreprise. Cette idée proche d'une forme de recherche d'ustensibilité (Heidegger, 1986) des collaborateurs et de leurs tâches a conduit les organisations, les outils RH et les managers à une démarche toujours plus ferme et exigeante de réduction des temps et actions inutiles. L'utilitarisme animé par le souci de rationalisation conduit les organisations à une perpétuelle démarche d'optimisation des temps et des espaces. C'est la chasse au gaspillage, la traque à l'inutile, tout ce qui ne sert pas objectivement et de manière mesurable les desseins de l'entreprise est repoussé. Les managers ont la charge de réaliser ce tri, notamment avec les perspectives coûts / avantages, et le fameux *Return on Investment* (ROI) règne en maître sur les décisions d'arbitrage.

La personne a désormais la capacité de dépasser le strict rapport à l'utilité et peut envisager sereinement de faire des choses en apparence inutiles ou futiles. Il ne s'agit pas seulement d'accepter de perdre son temps à des activités dont le retour sur investissement n'est pas visible immédiatement, il est aussi question de prendre soin de soi, tant au niveau de l'esprit que du corps. C'est le bien-être qui est désormais visé.

Cette tendance est de plus en plus marquée dans les entreprises qui commencent à comprendre la nécessaire prise en compte de ce désir des collaborateurs de prendre soin d'eux, de chercher à améliorer leurs conditions de vie dans tous les domaines, de construire leur bien-être. Cette envie de bien-être qui envisage notamment le corps comme un en-soi et non plus comme un

simple outil de travail pousse les personnes au soin d'elles-mêmes à travers le développement des activités sportives ou spirituelles. Cela invite aussi au souci de la qualité de leur environnement de travail et encourage les entreprises à s'équiper en lieux et en ressources adéquats. Est-ce un hasard si Google incite ses collaborateurs à s'investir dans des actions sociétales personnelles sur leur temps de travail ?

Proposition 2 : les collaborateurs désirent passer de l'utilitarisme au bien-être

Le passage de la raison à l'émotion

L'utilitarisme ne se comprenait pendant l'ère moderne qu'articulé avec une autre force dominante de cette époque qu'est le rationalisme en tant que consécration du règne de la raison. Cette volonté de domination par la raison a notamment conduit à la mathématisation du monde et à l'émergence dans l'entreprise et les organisations en général de la souveraineté du processus. L'exercice de la raison individuelle doit amener les organisations et les managers à assumer la domination et la maîtrise des mécanismes de production. C'est tout le programme cartésien visant à « nous rendre maîtres et possesseurs de la nature » (Descartes, 1996) qui se met en place dans les entreprises qui cherchent alors à descendre au plus près de la gestion à l'unité marginale, y compris dans les techniques de GRH. Grâce à la rationalisation des processus les managers peuvent suivre au plus près des individus les normes d'efficacité pour optimiser la performance de ces derniers. Cette taylorisation des modes de production, et globalement des organisations, conduit au sein de l'entreprise à ce que l'époque moderne avait réalisé en dehors : le désenchantement du monde (Weber, 1991).

Or, l'époque postmoderne fait bouger les lignes de partage et ce n'est plus de la seule raison individuelle que la personne tient son élan vital. Son moteur est tout autant

émotionnel que rationnel et l'intrusion de l'affect dans les processus de décision est envisagée depuis quelques années déjà (Elster, 1979) et pousse la personne dans la relation à l'autre. Ce retour des émotions et ce désir relationnel conduisent à une impérative nécessité de vivre-ensemble. Le désir de fonctionner en tribus caractérise la personne postmoderne qui peut appartenir à une communauté pour chaque centre d'intérêt et cette esthétique de l'émotion « s'exprime dans ces émotions sportives, musicales, religieuses, voire même ces manifestations qui ont une dimension de communion émotionnelle. C'est moins le slogan qui est important, que l'être ensemble pour être ensemble » (Maffesoli et Fischer, 2016).

Proposition 3 : les collaborateurs désirent passer de la raison à l'émotion

Le passage de la valeur travail au désir de création

C'est certainement l'association ou la combinaison des valeurs modernes d'individualisme, d'utilitarisme et de rationalisme qui a produit la valeur sociale centrale de l'époque moderne : le travail. Ce dernier est considéré comme un impératif catégorique dont personne ne peut s'extraire sous peine de marginalisation tant il est un marqueur, un référencement social. Les individus trouvent leur positionnement et leur respectabilité dans leurs succès professionnels. Ce qu'ils sont – ou paraissent être – dans leur univers de travail est décisif pour ce qu'ils peuvent espérer être au sein de la société en général. Le travail est la valeur centrale de la société moderne sur laquelle va se construire le mythe du progrès. Tout doit lui être sacrifié et « faire carrière » est l'objectif premier de l'individu moderne qui conçoit de manière évidente que c'est à force de travail et de sacrifices qu'il pourra « réussir dans la vie ». Inutile de dire que cette vision, parfois doloriste, du travail ne rencontre qu'un très faible écho auprès des générations les plus jeunes et que les pratiques managériales

reposant sur cette vision sont désormais vouées à l'échec.

Dans cette logique de l'émotion personnelle et collective, la personne a un autre but que réussir dans la vie grâce à l'hyperinvestissement dans le travail. Ce qui la motive dans l'intime c'est la réalisation de la vie bonne, cette *eudaimonia* (Aristote, 1962), ce projet holistique de mêler les dimensions personnelle et professionnelle. Les personnes veulent vivre au travail et travailler à la maison, elles veulent créer leur vie à toute heure dans une incessante quête esthétique. La création a chassé le travail comme valeur centrale de la société postmoderne et parce que chacun, indépendamment de toute considération au travail, veut « *faire de sa vie une œuvre d'art* » (Nietzsche, 1971), le plus puissant moteur d'action et d'initiative redevient l'envie. À la perspective moderne d'une vie de labeur doloriste se substitue l'ambition postmoderne incontournable de la vie bonne obtenue par une démarche de création incessante.

Proposition 4 : les collaborateurs désirent passer de la valeur travail à la valeur création

Le passage de la recherche du futur au plaisir de l'instant

Enfin, chaque période est marquée par une prégnance d'un temps particulier (Maffesoli, 2014). Le temps de l'époque moderne qui fascine totalement et structure les mentalités est de toute évidence le futur. La fable moderne par excellence nous renvoie au mythe du progrès et à la prédiction du futur, au point que les organisations – et surtout les entreprises – sont totalement investies dans des projets de long terme. Ce qui importe n'est pas ce qu'il advient dès à présent mais au contraire ce qui arrivera dans l'avenir. Aujourd'hui ne sert qu'à installer demain et les individus préparent l'avènement de ce futur prévu à force d'anticipations et de contrôle des processus des projets rationnels et finement pilotés... parfois au détriment de l'efficacité immédiate.

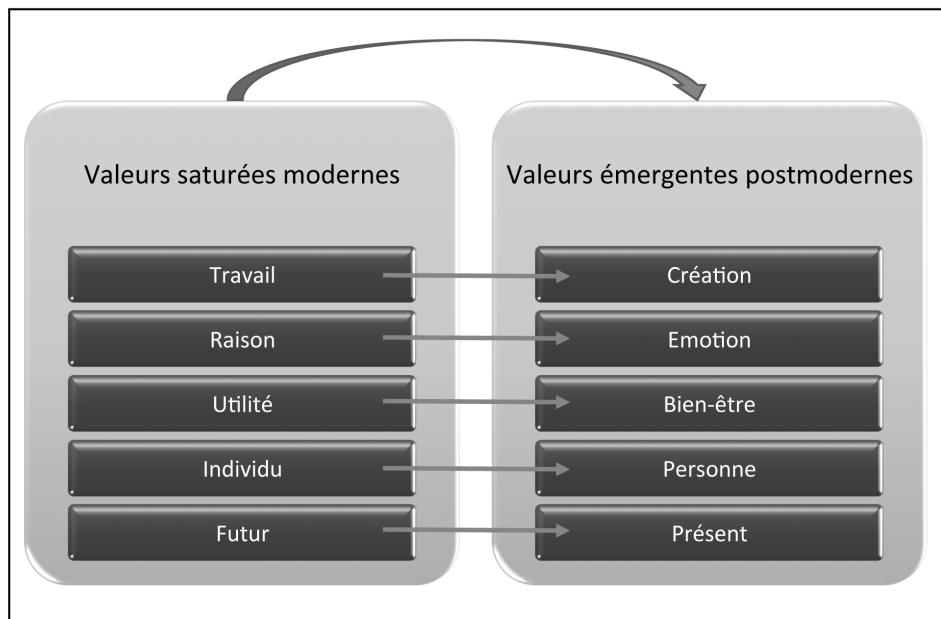
Mais si le futur était le temps moderne par excellence parce qu'il permettait de conjuguer au mieux les valeurs modernes, c'est le présent qui intéresse la personne postmoderne. La vie bonne se construit *hic et nunc*, la personne occupe son espace relationnel en continu, l'émotion la frappe sans cesse..., le futur intéresse peu. Tout se joue dans le présent et la logique d'opportunité, l'esprit *quick win*, l'emporte sur le mode projet de moyen ou long terme. C'est en étant présente au monde et à l'instant que la personne construit chaque moment et que la suite de ces moments fait sa vie. Ce rapport au temps court bouleverse notamment le rapport au travail, le rapport aux entreprises, le rapport aux communautés, le rapport aux projets... et donc les pratiques managériales. Il est sur ce sujet savoureux de constater que beaucoup de grandes entreprises qui avaient installé des directions ou des départements dédiés à l'accompagnement du pilotage projet ou à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage/œuvre ont depuis installé des cellules de ... simplification des processus.

Proposition 5 : les collaborateurs désirent passer du futur au présent.

On le voit bien, la période moderne est structurée par plusieurs valeurs que nous qualifions de saturées (Sorokin, 2011) parce qu'elles ne semblent plus être en mesure de rendre compte de l'état du monde dans lequel nous évoluons à présent et a fortiori du monde dans lequel nous vivrons demain. Nous avons besoin d'une nouvelle grille de lecture qui nous permette cette adéquation au réel vécu afin de mieux détecter les désirs intimes des collaborateurs de l'entreprise.

Schéma 1

Le passage des valeurs saturées aux valeurs émergentes



C'est la condition *sine qua non* pour proposer de nouvelles pratiques managériales et répondre à ces nouveaux désirs.

Les nouvelles pratiques managériales pour répondre aux nouveaux désirs

Le fait d'émettre des propositions à propos des évolutions des désirs intimes des collaborateurs au sein de l'entreprise ne suffit pas à définir un nouveau cap pour les méthodes RH et les pratiques managériales. Poser un diagnostic n'est utile que si celui-ci s'augmente d'un pronostic. C'est pourquoi nous voulons esquisser quelques pistes d'innovations nécessaires.

Les nouvelles collectivités de travail

Sans sous-estimer la capacité des nouveaux outils nés avec la *numéritie* à faciliter la création des liens entre collaborateurs

physiquement éloignées - équipes internationales, équipes projets -, les entreprises ne doivent pas leur confier la totalité de la création du lien entre les collaborateurs. Les modes d'organisation du travail collaboratif et le lieu où se met en place la relation ont leur importance.

En effet, le collaborateur postmoderne a besoin de la rencontre avec ses pairs, une rencontre physique et réelle pour donner du sens à la coopération au sein de l'entreprise. Ainsi, une enquête effectuée auprès de 2 000 personnes a montré que celles dont le métier consiste à travailler avec des personnes sont deux fois plus nombreuses à considérer leur travail comme épanouissant que celles dont le métier consiste à travailler avec des objets (Davidson et Caddell, 1994). Or, c'est bien à l'entreprise et aux managers de mettre en œuvre les conditions de cette rencontre dont l'enjeu est de taille puisqu'il s'agit d'initier l'intelligence collective en permettant à

chaque collaborateur d'entrer en relation avec les autres. Les managers peuvent impulser cet élan à travers deux leviers : les nouvelles formes et organisations du travail (NFOT) et le cadre de travail. Les nouveaux collectifs et communautés de travail (NCCT) permettent, par exemple, l'apprentissage collectif par les retours d'expériences dans des groupes de travail ou de réflexion. La régulation se fait alors par le groupe et le lien se crée librement au sein de l'équipe (Peters, 1993). Par ailleurs, conformément à ce que la grille postmoderne nous indiquait à propos du besoin de fonctionner en tribu (Maffesoli, 1988), de nouvelles communautés et tribus évanescentes (CTE) se structurent au sein des entreprises pour porter momentanément telle ou telle idée, tel ou tel centre d'intérêt. La personne plurielle investit au sein de l'entreprise plusieurs de ces NCCT ou CTE dans le souci de création pour le compte de l'entreprise et de la rencontre avec les autres collaborateurs. Avec ces NFOT, le manager doit organiser la possibilité du travail mosaïque afin de permettre à ses collaborateurs de s'épanouir dans leur emploi. Ainsi, depuis 2014, 64 % des entreprises déclarent utiliser des espaces collaboratifs pour structurer des NCCT⁴, que ce soit des espaces projet, des communautés d'intérêts ou encore des espaces géographiques. Toutes ces NCCT et CTE ont comme objectif de concourir au bien-être des collaborateurs en maximisant la collaboration.

Pratique n° 1 : organiser de nouveaux collectifs de travail.

Bricolage et lieux conviviaux

Pour inventer les réponses aux nouveaux désirs des collaborateurs, le management doit accepter l'idée de renoncer aux modèles malgré leur confort. La complexité de la personne et la perception holiste de ses aspirations poussent à la préférence pour des méthodes agiles. Il faut tenter d'inventer pour chaque situation la réponse adéquate en termes de performance, solution construite grâce à des méthodes légères et

flexibles dont l'intérêt réside dans le souci de la prise en compte des caractéristiques postmodernes.

Le « non-modèle managérial » pourrait être le bricolage dont parlait Lévi-Strauss lorsqu'il analysait et comparait la méthode du bricoleur et celle de l'ingénieur. Alors que l'ingénieur impose au monde un projet piloté et contrôlé, le bricoleur n'a pas de projet précis (Lévi-Strauss, 1962) et n'a d'autres choix que de faire « avec les moyens du bord ». Le bricoleur s'adapte à la situation, s'ajuste au contexte. À chaque fois, il dispose d'un ensemble fini d'outils et de matériaux qui ne sont pas forcément en rapport avec son besoin du moment. Alors il compose, il trouve la solution en puisant dans l'existant qu'il améliore au mieux. Le manager postmoderne doit manager en bricoleur agile et soucieux de l'efficacité simple et immédiate. Cette faculté à composer avec le réel sans chercher à bouleverser l'ordre des choses est la méthode la plus efficace pour manager en postmodernité et permet à l'entreprise de rester efficace et performante dans des temps courts sans mettre en chantier de grandes, longues et coûteuses transformations. Cela se décline dans les pratiques managériales en une sorte de pragmatisme grâce auquel les managers s'adaptent à leur équipe, bricolent avec les ressources dont ils disposent et cherchent à tirer le meilleur d'une situation qu'ils n'essayent de modifier en profondeur mais à laquelle ils s'ajustent dans l'intérêt de tous... et surtout de la performance de l'entreprise. Pas de modèles figés, pas de grandes manœuvres, de grandes révolutions, mais du bricolage, de l'ajustement au quotidien, des méthodes agiles par principe... C'est ce que les entreprises doivent désormais attendre de leur RH et de leurs managers.

Enfin, le cadre de travail joue un rôle important car le lieu peut créer le lien et les

4. Étude Arctus, Où en êtes-vous de votre transformation digitale ? Observatoire E-transformation & Intranet, 2016.

entreprises doivent aujourd'hui prendre en compte le désir d'esthétisme, de corporisme et de convivialité de leurs collaborateurs. Il ne suffit pas d'une table de ping-pong dans un couloir ou d'une séance de *team building* pour instaurer une ambiance conforme aux désirs de convivialité et de bien-être au travail des collaborateurs. Il faut penser le lieu pour créer l'ambiance favorable au lien. Ainsi, Manutan – petite entreprise familiale devenue groupe de distribution B to B multicanal d'équipements pour entreprises et collectivités employant plus de 2 000 salariés dans 17 filiales en Europe – a conçu son siège social autour de la qualité de vie au travail et a profité d'un regroupement de ses implantations pour concevoir un site sur lequel deux bâtiments sur quatre sont consacrés au bien-être et la qualité de vie au travail. Du bureau, à la salle de réception en passant par la salle de conférences, la crèche, la conciergerie et les équipements sportifs, tout a été étudié pour obtenir un cadre de travail apaisant et dynamique dans l'idée de générer un état d'esprit coopératif et serein. Comme le note le Directeur général, « *investir dans l'humain, c'est la clef de la réussite pour Manutan. Nos valeurs, nos engagements prennent une forme concrète à travers toutes ces initiatives qui montrent que l'on est attentif au bien-être de nos collaborateurs. [...] Nous nous projetons sur le long terme et notre vision d'un développement pérenne et durable, c'est d'investir dans l'humain et le bien-être au travail* ⁵ ». Autre exemple, à la demande de la DRH, le Groupe MAIF a ouvert depuis mai 2016 une conciergerie à son siège niortais pour « *délester les 2 500 collègues des petits tracas du quotidien comme déposer des vêtements au pressing, ou des chaussures chez le cordonnier, envoyer un colis ou une lettre, trouver un serrurier en urgence, une femme de ménage...* ⁶ ».

Nous voyons bien à travers ces exemples que c'est là où la RH et les managers ont un rôle important à jouer car ils doivent trouver pour et avec les collaborateurs le bon cadre, le bon lieu pour que se crée la rencontre et le travail dans les conditions les plus confortables et apaisées.

Pratique n° 2 : « bricoler » des lieux de vie au travail agréables.

Manager en numéritie

La numéritie fait totalement partie de la postmodernité. Personne ne peut s'y soustraire, aucune entreprise ne peut y échapper. La numérisation du monde est en route et selon Fischer « *l'âge du numérique succède à l'âge du feu et il est fondé non plus sur l'énergie mais sur l'information. [...] Car le numérique remet en cause les structures et les comportements sociaux. Il transforme la cosmogonie mais aussi l'économie, la politique, l'éducation et les valeurs individuelles même les plus intimes et notre style de vie* » (Maffesoli et Fischer, 2016).

Le numérique devient le centre vers lequel convergent notre imaginaire et nos pratiques sociales et professionnelles. Avec les réseaux sociaux, forums de discussions, blogs et autres Twitter, le bien commun revient à sa dimension primordiale et essentielle : un vivre-ensemble au plus proche, mais numérisé. Les entreprises et les managers doivent donc réfléchir aux conséquences de la numérisation de leurs activités pour savoir les traduire, tant en externe par des offres et prestations nouvelles, qu'en interne avec d'autres manières de travailler et de s'organiser. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'émergence de nouvelles pratiques organisationnelles et managériales et une refondation de la fonction RH (Silva, 2012). L'efficacité de ces nouveaux outils passe par la capacité des personnes à développer leur « interactionnalité » et leur relationnel (Benkler, 2006). Travailler avec des outils sociaux et collaboratifs permet notamment de travailler différemment avec les possibilités qu'offrent la virtualité et l'abstraction de la distance. Ces outils et méthodes favorisent les relations entre les personnes en leur permettant de générer de l'interactivité. Ces nouvelles logiques ne pouvant exister que si ces personnes en ont

5. *Les Échos*, 21 juin 2016.

6. *Le Courrier de l'Ouest*, 2 février 2017.

la volonté, le manager doit savoir, sinon les créer, tout au moins les favoriser et les développer. Ces logiques collaboratives permettent en outre de réaffirmer la culture d'entreprise et de développer ou raffermir le sentiment d'appartenance des collaborateurs. C'est par exemple ce qu'a développé, pour diffuser la culture digitale, le Groupe MAIF dont 5 000 des 7 000 salariés sont des utilisateurs actifs du réseau social d'entreprise Yammer⁷ sur le sujet.

Mais attention, les entreprises doivent espérer autant que douter des outils numériques. En effet, la transformation numérique au sein des entreprises est d'abord un formidable outil de communication et de rapprochement entre les personnes au sein d'organisations de plus en plus spatialement éclatées. Il faut se souvenir qu'il y a une trentaine d'années seulement 5 % des salariés du tertiaire disposait d'un équipement informatique contre 100 % aujourd'hui, et qu'en plus d'augmenter considérablement le potentiel de création de relations interpersonnelles, la révolution numérique permet surtout une modification de l'origine de la valeur ajoutée des collaborateurs des entreprises au sein desquelles « *le cerveau d'œuvre a remplacé la main-d'œuvre* » (Volle, 2014). Pour autant, ces possibilités numériques quasi infinies sont un vrai danger pour la qualité de la relation humaine car de mails en mails, de visio-conférences en visio-conférences, de documents partagés en documents partagés... les collaborateurs peuvent perdre le sens de la fondamentale relation aux autres et oublier la nécessité de la rencontre. Et quand les cadres brisent la loi du silence, ils sont 75 % à demander une vraie régulation de l'utilisation des outils numériques⁸.

La qualité de vie au travail dépend donc aussi de la capacité des collaborateurs à s'extraire du magma informationnel proposé par les outils numériques et le droit à la déconnexion devient un enjeu fort pour les entreprises. C'est pourquoi, pour illustration, la Fédération française de l'assurance (la FFA) et quatre organisations syndicales représentatives (CFDT, CFE-CGC, CFTC, Unsa) ont

récemment signé un accord relatif à la qualité de vie au travail. Scindé en deux parties, cet accord précise les définitions des notions liées à la qualité de vie et bien-être au travail et insiste sur le droit à la déconnexion, la médiation, les risques psycho-sociaux... Au-delà de prendre en compte l'impact des nouvelles technologies sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés de la branche, cet accord insiste aussi sur l'importance de l'expression des collaborateurs dans l'entreprise, ainsi que sur le partage des bonnes pratiques. C'est au final au manager qu'il appartient de réguler l'utilisation des outils numériques dans le souci de rapprocher les personnes sans détruire l'envie de se connaître réellement.

Pratique n° 3 : utiliser avec prudence l'outillage numérique.

Passer de la collaboration à la coopération

Lorsque l'on demande aux collaborateurs quelles sont les conditions déterminantes du bien-être au travail, les notions d'ambiance de travail (14 %), de reconnaissance (11 %), de respect (10 %) et d'esprit d'équipe (9 %) à égalité avec l'équilibre de vie (9 %) ressortent spontanément en tête. Ce phénomène est d'autant plus marqué chez les plus jeunes collaborateurs (les générations Y et Z) qui placent les qualités relationnelles et l'ambiance de travail en seconde source de satisfaction au travail (45 %) juste après la reconnaissance du travail (47 %)⁹. Organiser la bonne entente, favoriser la qualité du « travailler-ensemble », voire du « vivre-ensemble au travail » sont donc devenus des impératifs pour les managers qui doivent créer les conditions de la coopération entre collaborateurs.

Il est important à ce stade de bien distinguer

7. *L'usine digitale*, 14 juin 2016.

8. *Pratiques numériques des actifs en France en 2016*, Eléas, 2016.

9. *Deloitte & Cadremploi, Qualité de vie au travail. Et le bonheur ?*, <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/qualite-de-vie-au-travail.html>, avril 2015.

coopération et collaboration, sous peine de rater une dimension essentielle des nouvelles pratiques managériales attendues pour répondre favorablement aux désirs intimes des collaborateurs. La coopération nous emmène en effet vers la création d'une œuvre commune réalisée dans le souci de chacun – *cum operare* - là où la collaboration ne nous promet rien d'autre que de travailler ensemble – *cum laborare* – sans s'engager sur les conditions et la qualité de ce labeur commun, sans rien dire de l'état d'esprit qui accompagne ce travail mené conjointement. La coopération étant, d'une certaine manière, de la collaboration augmentée de sens et de soin, c'est au manager de créer les conditions pour amener ses collaborateurs, à passer de la seconde à la première (Ashkenas, 2015). La coopération instituée au sein de l'entreprise, grâce aux pratiques managériales, et qui répond aux désirs des collaborateurs est un facteur important de la performance collective qui, si elle n'existe pas de manière purement quantitative et mesurable, peut s'estimer à partir de plusieurs variables : économique, juridique, organisationnelle et sociale (Bourguignon, 1996).

L'amélioration continue de cette performance à quatre niveaux nous semble être la mission régulatrice, l'enjeu d'animation du manager de proximité dans l'entreprise au service d'une plus grande coopération (Brulhart et Favoreu, 2016). Ces logiques coopératives, si elles sont bien maîtrisées, permettent enfin de réaffirmer la culture d'entreprise et de développer – ou raffermir – le sentiment d'appartenance à celle-ci des uns et des autres. Il s'agit là de puissants moteurs de performance collective qui doivent être impulsés puis organisés par le manager afin d'en favoriser la mise en œuvre à travers l'implication des collaborateurs, leur présentisme, leur fidélité à l'entreprise et plus globalement la qualité du soin qu'ils mettent à apporter le service promis aux bénéficiaires. Tous ces bénéfices pour l'entreprise seront obtenus d'autant

plus facilement que la DRH et les managers auront su créer les conditions du bien-être au travail.

Pratique n° 4 : favoriser la coopération au-delà de la collaboration.

La création des conditions du mieux-être au travail n'est donc pas si facile qu'il n'y paraît et demande une démarche volontariste des RH et des managers de l'entreprise. Cette nouvelle politique RH doit se mettre en œuvre dans le souci de donner un écho favorable aux nouveaux désirs intimes de leurs collaborateurs par l'instauration de nouvelles pratiques managériales dont le but est précisément de répondre aux envies des collaborateurs.

Les impacts sur la performance des entreprises

La recherche du bien-être au travail n'est plus aujourd'hui le souci fantasque d'un patron empreint d'humanisme paternaliste mais un véritable levier de performance pour les entreprises. La qualité de vie au travail, synonyme de bien-être, est un entrant fort de l'efficacité des collaborateurs et donc de la réussite collective. Ce lien a été mis en lumière dès les années 50 par des recherches montrant le lien de causalité entre qualité de vie et efficacité au travail (Trist et Bamforth, 1951) avant qu'au début des années 70 soit définie la qualité de vie au travail selon quatre aspects : l'intégrité physique, l'intégrité psychique, le dialogue social et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle (Davis et Cherna, 1975). Autant de dimensions qui vont alimenter les risques pour les collaborateurs et l'entreprise à ne pas être bien au travail comme les gains pour tous à mieux-être au travail.

Les risques à ne pas être mieux

Si l'entreprise n'oriente pas sa politique RH et ses pratiques managériales vers la recherche

de la plus grande qualité de vie au travail de ses collaborateurs dans le souci de leur mieux-être, elle s'expose à deux types de risques : le risque d'absentéisme et, pire encore, le risque de présentéisme.

L'impact sur l'absentéisme et ses coûts

Le management par les résultats – fixation des objectifs individuels, contrôle de la performance individuelle, entretien de carrière individuel, rémunération variable individuelle corrélée à l'atteinte des objectifs – est un type de management qui va à l'encontre des envies exprimées aujourd'hui par les collaborateurs. En effet, les salariés sont de plus en plus sensibles à la qualité de vie au travail, à l'équité et au développement durable et sont de plus en plus enclins à contester un management hiérarchique trop orienté rentabilité (De Woot, 2005). Si les entreprises s'obstinent dans ce décalage et provoquent des dissonances cognitives fortes chez les collaborateurs, elles créeront mécaniquement une augmentation du taux d'absentéisme. Une étude expérimentale a clairement mis en évidence les coûts cachés du contrôle de la performance (Falk et Kosfeld, 2006), c'est-à-dire la baisse de la performance consécutive à la surveillance. Une étude récente dans le milieu de la grande distribution (Barel et Frémeaux, 2011) a aussi montré que la mise en place d'une politique de renforcement du contrôle pour améliorer la qualité de service à la clientèle, notamment par l'envoi de « clients mystère » a eu l'effet contraire de celui espéré. L'année qui a suivi ces mesures, le taux d'absentéisme est passé de 17,5 % à 30 %, engendrant le doublement du coût financier de ces absences et le taux de démissions est passé de 18 % à 27 %, générant une augmentation de moitié du coût de ces dernières. Pour expliquer ces attitudes, les collaborateurs interrogés ont dénoncé un management fondé sur le contrôle plutôt que sur le soutien et la pression trop forte mise sur les indicateurs de production.

Le mal-être au travail est donc un facteur

d'augmentation de l'absentéisme des collaborateurs, ce qui n'est pas sans conséquence sur la performance économique de l'entreprise. La dernière étude du groupe Ayming¹⁰ montre en effet que chaque point d'absentéisme représente un surcoût de 0,3 % de la masse salariale. Ainsi, pour une entreprise de 30 personnes, chaque diminution d'un point permet un gain d'environ 30 000 euros par an. L'absentéisme est passé de 3,84 % à 4,53 % entre 2011 et 2015, soit 6,98 milliards d'euros en compléments de salaire et en coût de remplacement des salariés... De quoi inciter les entreprises à prendre en compte ce phénomène et à traiter une de ses causes : le mal-être au travail.

Au-delà des coûts qu'il engendre, l'absentéisme est souvent la conséquence d'un phénomène de plus en plus observé dans les entreprises, celui du harcèlement moral et des risques psychosociaux¹¹. L'émergence de cette tendance tient à plusieurs raisons explicatives dont le mode de management, mode de management qui recouvre l'organisation des équipes, la conduite du changement et l'organisation du travail (Bourgeois et al., 2016). Même s'il est compliqué de calculer précisément les conséquences économiques du harcèlement moral en France, il ne faut pas perdre de vue le coût pour l'entreprise au-delà de l'absentéisme : turnover, perte de productivité, atteinte à l'image... Sans parler des conséquences sur les autres salariés, victimes collatérales d'un climat psychosocial rendu délétère. Aux États-Unis, les travaux sont plus avancés et selon le *Workplace Bullying Institute* (WBI), le harcèlement moral au travail coûte chaque année en moyenne aux 500 premières entreprises américaines : 16 millions de dollars en frais de turnover, 8 millions de dollars en pertes de productivité, 1 million de dollars en frais d'avocats (Namie,

10. Huitième Baromètre de l'Absentéisme, Ayming, septembre 2016.

11. 50 % des cas de harcèlement moral se terminent par une dépression qui dure encore 18 mois plus tard. Les Echos.fr, 19 septembre 2012.

2012). Ces chiffres doivent faire réfléchir les DRH et managers français qui ont tout intérêt à ne pas accepter le mal-être au travail.

Le risque du présentéisme

L'absentéisme est une conséquence coûteuse du mal-être au travail et doit être traité comme un problème de fond justifiant l'ambition RH d'aller vers un mieux-être au travail. Mais une autre menace, plus sourde, plane sur les entreprises qui ne prennent pas conscience de la nécessité de modifier leurs pratiques managériales pour améliorer la qualité de vie au travail : le présentéisme. Ce dernier qui se caractérise par une présence au travail avec une faible efficacité motivée est notamment facteur de risque de répression et de *burn-out*. Or, contrairement à ce que l'on pourrait penser, le présentéisme coûte plus cher à l'entreprise que l'absentéisme et atteint 61 % des coûts totaux relatifs à la santé dans une entreprise, suivi par les frais médicaux (28 %) et l'absentéisme (10 %) ¹².

Obliger les collaborateurs à occuper l'espace-temps du travail par une présence non réellement motivée est non seulement contreproductif mais aussi à front renversé avec les attentes de ces derniers en termes de partage du temps personnel et du temps professionnel. En effet, 61 % des salariés se plaignent que leur employeur n'a pas de politique RH volontariste pour les aider à équilibrer leur vie entre temps personnel et temps professionnel ¹³. Il semble que nous soyons là confrontés à une mauvaise pratique plutôt française car la gestion du présentéisme est abordée de différentes façons dans le monde. La Norvège a un taux de productivité parmi les plus élevés du monde pour une durée de temps de travail effectif parmi les plus faibles tandis qu'en Scandinavie, rester au bureau tard est mal vu. Dans les pays anglo-saxons, le surprésentéisme est une preuve d'inorganisation et d'inefficacité, voire d'un manque d'équilibre

personnel. Passer trop de temps au travail, quel que soit son niveau de responsabilité, vaut d'être accusé de négliger sa vie personnelle. L'équilibre des temps de vie est donc devenu un sujet de société majeur. Les entreprises qui mettront en place une régulation de cet équilibre fidéliseront leurs collaborateurs et attireront les meilleurs profils.

Enfin, dernier élément à charge, le présentéisme au-delà du coût qu'il engendre fabrique de la démotivation et peut transformer les collaborateurs en éléments désengagés risquant le *bore-out*, autrement dit l'ennui professionnel. En France, près de plus de 60 % des collaborateurs sont désengagés - faible contribution et faible satisfaction - tandis que seulement 10 % sont engagés - grande contribution et grande satisfaction ¹⁴. Le présentéisme conduit les collaborateurs à une perte de motivation car ils ne trouvent plus de sens à une présence sans fondement réel du point de vue de la réalité de leur activité. Ils se transforment alors petit à petit en collaborateurs désengagés et parfois, ce qui est pire, en acteurs activement désengagés, c'est-à-dire en éléments subversifs qui cherchent à détruire la motivation de leurs collègues (Getz, 2016). C'est alors la spirale négative du mal-être au travail qui s'enclenche pour le plus grand préjudice des collaborateurs et de l'entreprise.

Les gains du mieux-être au travail

La capacité de l'entreprise à générer des bonnes conditions de vie au travail, sa

12. Selon une étude menée en 2009 par le Docteur Claudia Put (chercheur à l'Université catholique de Leuven et psychologue à l'hôpital Universitaire de Gasthuisberg), RTLBE, 18 février 2010.

13. Baromètre 2016 de la conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et familiale, Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise, 2016.

14. State of the Global Workplace : employee engagement insights for business leaders worldwide, Gallup Inc., 2013.

volonté d'œuvrer dans le sens du mieux-être de ses collaborateurs est porteuse de promesses importantes pour sa performance. D'abord parce que le bien-être au travail crée les conditions naturelles de la motivation des collaborateurs, ensuite parce qu'il favorise l'innovation personnelle au service de la performance collective.

Les gains au niveau de la motivation des collaborateurs

La motivation est une notion plus complexe qu'il n'y paraît et s'alimente à deux sources. Une personne est d'abord motivée intrinsèquement lorsqu'elle trouve de l'intérêt dans l'action en elle-même, tandis qu'elle est motivée extrinsèquement ensuite lorsque son intérêt concerne le résultat obtenu à la suite de l'action (Decy et Ryan, 2000). C'est à tel point vrai que, lorsque pour remobiliser des collaborateurs démotivés, l'entreprise joue la surenchère en termes de gratification en cas d'atteinte des objectifs, elle crée un effet d'éviction de la motivation intrinsèque qui entraîne une sous-performance des équipes (Lepper et Greene, 1978). Or il est d'autres moyens de remobiliser la motivation des collaborateurs en misant plutôt sur les gains escomptés grâce au mieux-être au travail, en jouant donc sur la motivation intrinsèque. Dans ce contexte, l'intérêt du collaborateur pour son activité professionnelle et la qualité du cadre dans lequel il l'exerce sont des leviers de performance puissants pour l'entreprise, la RH et les managers. La psychologie positive est alors un éclairage intéressant pour les managers dans la mesure où les expériences menées ont pu démontrer le lien entre « remplissage » d'émotions positives ou négatives et augmentation ou diminution de la confiance en soi (Lyubomirsky, 2007), ce qui joue sur la réussite de chacun. La qualité de vie au travail et le souci du bien-être des collaborateurs deviennent des ressorts de la performance des personnes que nous savons dépendre en grande partie de l'enrichissement et l'élargissement des

tâches et de l'importance d'un travail valorisant pour une plus grande motivation intrinsèque (Herzberg, 1966).

Si ces évolutions dans la prise en compte des éléments du bien-être au travail des collaborateurs sont notables, c'est parce qu'elles permettent une modification des formes d'emploi souvent poussées par le développement de nouvelles aspirations vis-à-vis du travail. D'une manière générale, la jeune génération prendrait plus en compte l'importance accordée aux valeurs expressives et post-matérialistes – la qualité de vie et le bien-être sont des valeurs centrales et le travail est vu comme un moyen de s'épanouir dans une vie mosaïque. Il faut notamment que les entreprises et leurs RH intègrent le fait que ceux qui se sont investis dans les études sont plus demandeurs et ont des attentes plus élevées en termes de développement personnel à travers le travail (Meda et Verdramin, 2010). Ces aspirations pourraient conduire ceux qui en ont les moyens à développer des exigences plus grandes qui peuvent se traduire par une moindre fidélité à l'entreprise. La recherche de cohérence entre le travail et la vie en termes de sens et de valeurs peut amener à préférer l'insécurité dans un emploi qui a du sens plutôt que la stabilité dans un travail qui n'en a pas. D'après une enquête réalisée auprès de plus de 1 100 jeunes de moins de 30 ans sur le thème du travail et de l'engagement¹⁵, 81 % des personnes interrogées estiment qu'il est important d'avoir une ambiance de travail agréable, 74 % attendent du travail qu'il soit intéressant et 74 % désirent rechercher un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le bien-être au travail devient un élément de motivation central. Chercher le mieux-être au travail est un axe majeur de la mission des RH et des managers.

15. *Dessine-moi le travail, quand les jeunes disent ce qu'ils ont sur le cœur*, ASTREES Atelier social du travail, mars 2015.

Les gains au niveau de l'innovation et la performance

Au-delà de la motivation le bien-être au travail est aussi un élément clé au sein de l'entreprise pour l'innovation et la performance des équipes. Dans son entreprise engagée dans un processus de libération des énergies par la recherche du bien-être au travail, le Directeur général du Groupe MAIF livre les gains attendus : le mieux-être au travail « *c'est faire en sorte que l'environnement de travail des collaborateurs soit une source d'épanouissement plutôt qu'une source de souffrance* »¹⁶. Même si les résultats de cette mutation d'un management autoritaire et d'une hiérarchie rigide vers une libération des fonctionnements professionnels sont difficiles à quantifier, l'autonomie laissée aux collaborateurs peut convaincre ces derniers de ne pas fuir ailleurs. Selon le même principe, sur certains sites, les pointeuses ont disparu car les collaborateurs ont fait remarquer qu'elles étaient infantilisantes. Alors ils se sont organisés entre eux pour libérer leurs horaires tout en assurant la bonne marche du service.

Ce genre d'initiative est plutôt salulaire car elle répond aux attentes des collaborateurs. En effet, selon une étude réalisée récemment¹⁷, les cadres français ne sont pas satisfaits de l'organisation du travail dans les entreprises qui les emploient. Plus précisément, quand on les interroge sur les raisons de leur frustration, 13 % des cadres estiment ne pas avoir de liberté d'action, 36 % regrettent ne pas avoir la capacité de faire et 51 % déclarent n'avoir ni l'un ni l'autre. Pour eux, ces éléments ont un impact qui nuit à l'entreprise directement. Pour 70 % d'entre eux, cela affecte la performance de l'entreprise quand 73 % déclarent que l'image de l'entreprise est touchée. À la lecture du diagnostic, les pistes proposées n'ont rien d'étonnant et 54 % jugent que la priorité devrait être de « *favoriser le bien-être au travail et d'augmenter la motivation et la*

cohésion du groupe ».

Nombreuses sont les pistes pour augmenter le sentiment de bien-être au travail et bénéficier de sa principale externalité positive, la performance accrue. Ainsi par exemple, sans chercher à mettre en place de coûteuses actions managériales, le sport serait aussi rentable pour les entreprises et la sécurité sociale. Pratiquer une activité sportive limiterait les arrêts maladie et augmenterait la productivité du salarié. C'est ce que nous révèle une enquête¹⁸ basée sur les conclusions de 150 études scientifiques internationales et les réponses de 200 entreprises françaises, conclut qu'un salarié sédentaire qui se met au sport gagnerait entre 6 et 9 % d'efficacité au bureau. Et si le salarié est gagnant, l'entreprise y voit elle aussi son intérêt. Car en renforçant l'organisme, le sport réduit également les risques d'être atteint par les virus ambiants avec pour conséquence une diminution des absences et des d'arrêts maladies. Une économie chiffrée à environ 300 euros par salarié.

Autre exemple, parmi les pratiques innovantes et simples à mettre en œuvre dans le souci du « mieux-être » au travail, il faut noter l'expérience de la MAIF – qui semble décidément en pointe sur le sujet – qui s'est équipée de bornes pour sonder l'humeur des collaborateurs.

Il s'agit de « *bornes smiley* », installées à la sortie d'un *open space*. L'utilisateur répond à des questions fermées de type « *comment avez-vous vécu votre journée de travail ?* » en cliquant sur un émoticône dont la couleur est variable : vert foncé (très satisfait), vert pâle

16. Interview de Pascal Demurger et Isaac Getz, <http://www.lefigaro.fr/emploi/2016/12/20/09005-20161220ARTFIG00113-les-pointeuses-ont-disparu-trop-infantilisantes.php>, 20 décembre 2016.

17. *Les nouveaux modes de travail*, OpinionWay pour Capgemini Consulting, janvier 2017.

18. Étude commandée par l'Organisation patronale du Medef et le Comité national olympique et sportif français, en partenariat avec le groupe de protection sociale AG2R La Mondiale, réalisée par le cabinet de conseil en performance économique responsable Goodwill Management.

(plutôt satisfait), rose (plutôt insatisfait) ou rouge (insatisfait).

En fonction des réponses, il est invité à préciser si son irritation ou sa satisfaction est due à la hiérarchie, aux collègues, à l'organisation ou à la charge de travail. « *Je suis convaincu que la qualité de vie au travail et la satisfaction des conseillers contribue à la performance de l'entreprise* »¹⁹, explique en effet le responsable du centre d'appels où a lieu cette expérience. Plus de 70 % des collaborateurs répondent régulièrement, permettant d'améliorer le pilotage RH et d'agir sur la performance des équipes. Mais si mesurer l'ambiance est une chose, prendre en compte le vote des collaborateurs est une autre et « *il faut que le management soit prêt à entendre d'éventuels mécontentements et surtout à mettre en place des actions concrètes pour améliorer la situation. La borne est la première étape à une démarche d'amélioration continue* », insiste encore le responsable du plateau. À la MAIF de Marseille, où la borne est un objet familier depuis octobre 2015, le management estime que le dispositif instaure non seulement une atmosphère de confiance et de bonne humeur, mais aussi participe pleinement à la dynamique de performance du site.

Ainsi, lorsque l'entreprise se mobilise pour créer les conditions du bien-être au travail et qu'elle parvient, par sa politique RH, à embarquer ses managers dans ce projet ambitieux, elle récolte assez rapidement les fruits de cette dynamique. Le Groupe MAIF que nous avons plusieurs fois cité en exemple pour ses pratiques vient ainsi d'être récompensé par la deuxième place au classement 2017 du meilleur employeur en France du secteur assurance²⁰ alors qu'il est déjà certifié *Top Employer* 2017²¹. Sûrement pas un hasard...

Confiance et bienveillance au lieu de surveillance et suspicion

Le management s'est développé pour fixer des objectifs, suivre leur mise en place grâce aux divers outils de reporting et valider les résultats. Avec le développement du numérique, les données informatives à disposition des managers ont été multipliées mais doivent être retravaillées puis commentées pour être lisibles. Ces derniers ont ainsi hérité de cette fonction chronophage de travailler sur une multitude de rapports, reporting, et notes en tous genres. Cette tendance est d'autant plus marquée que les entreprises ont l'extraordinaire capacité de générer des doublons dans les modes de reporting, si bien qu'il n'est pas rare qu'un manager doive faire figurer la même information dans plusieurs types de documents à destination de publics différents. Le management s'est ainsi transformé en une immense démarche de mesure des résultats et les entreprises sont devenues des organisations de contrôle, voire de surveillance dans un esprit de suspicion, dont les systèmes d'information ont permis de développer des outils et des méthodes de suivi. Ainsi, une étude récente menée auprès de plus de 10 000 managers dans le monde²² montre que quand les managers devraient passer plus de 60 % de leur temps à écouter, accompagner, guider leurs équipes, ils y passent en réalité bien moins de 30 %, écrasés par les contraintes environnantes autour des activités de contrôle et de reporting.

Le contrôle et autres formes de reporting sont des freins importants à l'instauration des phénomènes de confiance alors même que l'induction d'un sentiment de confiance

19. Des bornes pour sonder le bien-être au travail, *Les Echos Business*, 26 janvier 2017. infantilissantes.php, 20 décembre 2016.

20. Palmarès extrait du classement 2016 des meilleurs employeurs de France réalisé par Capital et l'Institut Statista.

21. Certification délivrée par le Top Employers Institute.

22. *Quel leadership à l'ère digitale ?*, Etude BearingPoint – CDO alliance Digital Officers, juillet 2016.

23. André, C., Bègue, L., Shankland, R., *The Trust study*, MSH-Alpes, Grenoble, octobre 2016.

<https://www.enmodeconfiance.fr/enmodeconfiance/lexp-erience-sociale>

produit une élévation de l'implication personnelle et de la performance par rapport à une situation de méfiance. C'est du moins ce que révèle une expérience sociale menée récemment à la Maison des Sciences de l'Homme Alpes (CNRS/UGA) par un psychanalyste et deux enseignants chercheurs en psychologie²³ qui suite à une induction de confiance par effet d'amorçage subliminal (Posten et al., 2013) ont vérifié l'augmentation de l'implication des acteurs et de leur efficacité lorsqu'ils sont en état de confiance vis-à-vis des autres acteurs.

Pour être plus conformes aux attentes postmodernes, les comportements managériaux doivent donc devenir plus collectifs et se substituer à une organisation hiérarchique patriarcale et pyramidale dans laquelle les logiques individuelles sont progressivement remises en question (Lacan et Silva, 2012). Nous savons, grâce aux neurosciences, que la personne est une construction sociale autant que cérébrale et que chaque être se construit dans sa relation avec autrui. Cela implique la capacité de comprendre les dimensions émotionnelles de son interlocuteur, cette compréhension n'étant pas d'ordre rationnel mais émotionnel. C'est pourquoi la neuropsychologie peut apporter des grilles de compréhension et des leviers d'action pour le management en particulier dans la prise de décision du dirigeant dans le sens de la construction d'un climat de confiance et d'une atmosphère bienveillante.

Convivialité et apprentissage collectif

Pour autant, nous observons encore trop souvent dans les entreprises des pratiques managériales aux antipodes de celles que nous devons attendre du management postmoderne : ne pas résister et accepter le changement ; oser tenter ; se réinventer en permanence. Et il faut donc prendre en compte une autre dimension dans la relation à inventer au travail : le plaisir de l'échange. Cette dynamique de l'échange et du collectif passe par le rôle de régulateur du manager

dans l'élaboration du climat de bien-être. C'est lui qui doit trouver les rythmes et les intensités de ces relations entre personnes. La régulation managériale n'est plus une simple technique mais un véritable agir relationnel qui encourage et structure les relations personnelles en tant que richesses et gages de performance collective. Le manager postmoderne en même temps que le sens des choses doit délivrer leur tempo : celui d'une relation humaine de qualité pour la plus grande efficacité collective dans la recherche de solution et de dynamiques efficaces.

La régulation managériale des relations interpersonnelles permet à chacun de sortir de la forteresse de sa pensée, d'aller vers les autres, c'est-à-dire de « s'éclater » au sens propre et donc de vibrer avec les autres (Maffesoli, 2007). C'est aussi cette régulation qui permet de passer de la règle d'un seul – l'autonomie – à un ensemble de règles choisies et appliquées par l'équipe – l'hétéronomie. C'est dans cet état d'esprit que Michelin vient de demander aux salariés du site de Vannes, menacé de fermeture, de réfléchir collectivement à une nouvelle organisation du travail pour atteindre leurs objectifs. Si les managers ont accompagné les échanges et régulé les travaux de groupes, ce sont bien les collaborateurs du site qui ont élaboré les solutions. Il en résulte un pacte d'avenir qui pérennise l'usine pour cinq ans. Cet exemple n'est pas isolé puisque le groupe a déjà procédé de la sorte pour les usines de Roanne et la Roche-sur-Yon. Comme l'explique le Directeur général de Michelin France : « *Nous avons donc réfléchi à ces accords du troisième type, fondés sur la confiance, la responsabilisation de chacun et la conviction que les salariés se préoccupent bien des clients uniquement si Michelin se préoccupe d'eux* »²⁴.

La figure du mentor

24. Michelin réinvente le dialogue social, *Le Figaro*, 20 janvier 2017.

Ce manager postmoderne, pour qui l'amélioration des conditions de travail, la recherche du mieux-être est une priorité, peut avantageusement s'inspirer d'une figure mythologique pour asseoir ses pratiques managériales. Il doit en effet prendre conscience de qu'il est pour avoir confiance dans ce qu'il va initier comme relation avec ses collaborateurs. Or, qu'est-il réellement ? Un chef de service ? Un surveillant général ? Assurément pas s'il veut contribuer efficacement à la mise en place du passage de la mesure à la régulation. Il est beaucoup plus un accompagnateur, un « initiateur » qui ne se contente pas de fixer des objectifs à ses collaborateurs avant de sanctionner leur réalisation éventuelle mais un leader qui accompagne ses équipes avec le souci de leur développement et le soin de leur épanouissement. En ce sens, le manager de la qualité de vie au travail peut avantageusement endosser les habits du vieux compagnon d'Ulysse que celui-ci choisit pour accompagner l'apprentissage de son fils Télémaque en son absence : Mentor. Si Ulysse a choisi Mentor c'est parce qu'il savait qu'il serait un compagnon exigeant mais bienveillant, cadrant mais rassurant. Voilà très certainement une bonne posture exemplaire pour le manager (Gallo, 2011). Voilà notamment comment des entreprises lancent des transformations managériales impulsées par des managers mentors comme par exemple au sein de grands groupes comme EDF, La Poste ou encore la SNCF. Voilà enfin pourquoi les grandes instances interprofessionnelles d'accompagnement des entreprises dans leurs réflexions managériales investissent de plus en plus le mentorat, comme c'est le cas de l'EMCC, l'Association européenne de coaching²⁵.

La posture managériale postmoderne

Pour exercer ses responsabilités en cohérence avec les valeurs postmodernes et permettre à l'entreprise de fournir des réponses adéquates aux nouveaux profils et aux nouveaux désirs intimes des colla-

borateurs en termes de bien-être professionnel, le manager peut centrer son action autour de cinq grandes missions. Ces missions composent le contour postmoderne des nouvelles pratiques managériales. Un certain nombre d'entreprises et quelques managers que nous avons pu observer ont d'ailleurs déjà commencé à initier ce genre de démarche dans le souci du mieux-être au travail.

Le manager relai

Le manager au sein de son équipe est doublement un relai. Il est d'abord le relai auprès de ses collaborateurs de la culture de l'entreprise. C'est lui qui est le garant de la transmission et de l'aide à la compréhension de ce qui fonde l'entreprise, autant au niveau de sa création que de ses grands mythes. Il doit propager ce qui fait le sentiment d'appartenance à la même organisation, ce qui fonde l'idée de participer à la même aventure entrepreneuriale et pour finir ce qui motive à réussir ensemble. Cette fonction est d'autant plus importante dans les entreprises dont la création même réside dans un projet collectif telles les entreprises de l'économie sociale et solidaire, les entreprises publiques ou plus généralement les entreprises à forte vocation sociétale. Ici plus qu'ailleurs le projet fondateur de l'entreprise est mobilisateur et nécessite que les managers s'en fassent le relai auprès de leurs équipes. C'est ce qui pousse depuis des années le groupe de prévoyance AUDIENS à faire suivre à ses managers un séminaire sur « le sentiment d'appartenance » afin de leur donner les éléments de culture et de langage nécessaires à la transmission à leurs équipes du sens de leur action.

Mais le manager est ensuite relai au quotidien de la stratégie adoptée par les instances dirigeantes de l'entreprise. En effet, les collaborateurs ont besoin de comprendre et de connaître la stratégie sous peine de se

25. www.emccfrance.org

sentir moins impliqués dans le destin de l'entreprise et ses desseins. Cette coupure entre la vision stratégique du top management et la compréhension de celle-ci par les équipes opérationnelles peut entraîner un désengagement dont on sait qu'il peut concerner une très grande partie des acteurs (Getz et Carney, 2012) et générer un grand malaise, voire de la souffrance au travail. Pour conserver le plus de mobilisation possible chaque manager doit être le relai de la démultiplication de la stratégie de l'entreprise pour permettre à chacun de la discuter à défaut de se l'approprier.

Proposition n°1 pour le bien-être au travail : le manager est relai.

Le manager porteur de sens

Cette nécessité de relai auprès des collaborateurs se justifie surtout par le besoin de ces derniers de comprendre le sens profond des procédés. La personne postmoderne ne peut plus se vivre sans douleur en élément de processus taylorien. Elle se vit augmentée d'une dimension de compréhension des choses, d'appréhension du sens de ces dernières. Le manager doit donc être un porteur de sens, celui qui accompagne ses collaborateurs dans la compréhension de la raison d'être des consignes et règles, le sens à la fois comme raison de l'action – au sens du pourquoi – et comme direction à suivre – au sens du pour quoi. C'est la condition sine qua non pour que les collaborateurs puissent s'approprier le projet collectif et aient le désir d'y participer, l'envie d'avoir un rôle à y jouer. Le manager porteur de sens est le garant de l'implication de ses équipes parce qu'il donne à chacun la capacité de se penser et de se projeter comme un élément important du tout. Il lui offre ainsi la possibilité de l'estime de lui-même en l'inscrivant dans un mouvement collectif bien plus épanouissant que ne l'était la situation de simple élément de processus rationalisé.

Le manager donne aussi le sens et la compréhension de l'utilité du rôle de chacun

dans l'entreprise alors même que cette vision n'est pas forcément claire pour tous. En effet, dans les organisations complexes, la séparation en silos des activités peut couper les équipes du sens de leur action au service du projet collectif (Mintzberg, 1989) et les collaborateurs ne voient pas l'origine de leur action et n'en mesurent pas non plus les conséquences. C'est au manager qu'il revient de remettre en perspective la contribution de son équipe au sein de l'entreprise globale afin d'éviter tout risque d'isolement. C'est à lui qu'appartient de montrer à quel point la contribution de chacun au sein de l'équipe est précieuse et combien la contribution de l'équipe au sein de l'entreprise est importante pour resserrer les liens de coopération entre tous. Grâce à son action, même dans des organisations vastes et complexes, chacun de ses collaborateurs doit pouvoir penser son activité en complément de celle des autres et en tirer la satisfaction nécessaire à son épanouissement.

Proposition n°2 pour le bien-être au travail : le manager est porteur de sens.

Le manager animateur de communautés de travail

Avec l'avènement de la postmodernité, la personne ne peut se penser comme un atome isolé au sein du corps social de l'entreprise et a besoin de se situer, de s'ancrer dans un collectif, une communauté, une tribu... Cependant cette dimension communautaire ne se décrète pas mais s'organise. C'est précisément le manager qui a la responsabilité de cette mission d'animation de son équipe. Le manager postmoderne est également un animateur de communautés de travail (Lacan, 2015) en application de la double racine du mot : *animus* comme siège de la pensée et *anima* comme le souffle de vie. Si au sens *animus* son rôle va consister à donner du sens, au sens *anima* il consistera à créer les conditions de la coopération. Il doit donc mettre en place une ambiance propice à élan coopératif

en générant, notamment, l'appétence de ses équipes pour les conduire à la montée en compétence.

Là encore, il n'y a pas, en la matière, de génération spontanée et c'est bien le manager qui doit être à l'impulsion de cet état d'esprit conduisant à une ambiance de travail conviviale et bienveillante. Il est l'incitateur et le garant de la qualité du « travailler-ensemble » dans le souci du respect de la vision holiste essentielle qui caractérise la postmodernité puisque la césure entre l'univers du travail et le monde du loisir est de plus en plus ténue. C'est au manager de mettre en place les conditions nécessaires à un climat de confiance, à un retour possible du droit à l'échec, à une mise en place de l'apprentissage par le ludique – les *serious games* en sont un bon exemple comme celui que Renault utilise pour former ses forces de vente de 15 000 commerciaux, dans 40 pays, et en 20 langues différentes – tout cela dans un souci de convivialité. Sa capacité à créer ce climat fait du manager un animateur efficace de ses communautés de travail et cette aptitude devient aujourd'hui un des attendus de sa mission managériale, à tel point que l'Association Nationale des DRH a créé en 2015 un prix de la convivialité et du bien-vivre au travail pour valoriser cette compétence. D'autant plus que nous savons à présent que le sentiment de bien-être au travail est synonyme de surcroît de performance puisqu'il augmente la productivité des collaborateurs et diminue l'absentéisme.

Proposition n°3 pour le bien-être au travail : le manager est animateur de communautés au travail.

Le manager régulateur des relations interpersonnelles

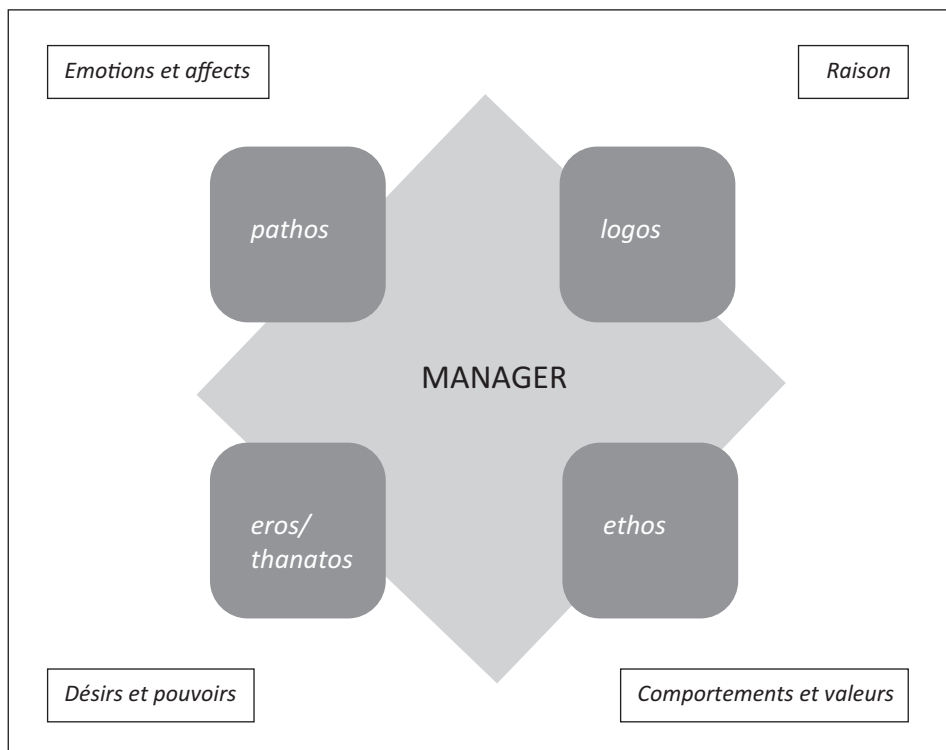
Le passage de la modernité à la postmodernité doit nécessairement avoir des impacts forts au sein de l'entreprise pour éviter les décalages insupportables pour les

collaborateurs entre leurs désirs intimes et le mode de management dont ils font l'objet au quotidien. C'est pourquoi, la mesure de la performance individuelle ne peut plus être l'activité managériale centrale et elle doit être remplacée par le souci de la régulation des relations interpersonnelles. Le manager doit passer de l'individu au collectif et doit parvenir à envisager ses collaborateurs comme une communauté de travail dont il a à prendre soin en créant un « vivre-ensemble » au travail épanouissant pour chacun. Cette organisation du retour de l'hédonisme au travail (Maffesoli, 2015) s'appuie sur des postures bienveillantes, sur le renoncement à la surveillance et sur une confiance qui peut néanmoins s'accompagner de quelques points de contrôle. Le manager postmoderne dans le souci de la qualité des relations interpersonnelles, et donc de la qualité de vie au travail, doit aussi être compréhensif vis-à-vis des difficultés de ses collaborateurs, se montrer à leur écoute et ne pas hésiter à se placer autant que possible comme un pair – dans une relation horizontale – plutôt que comme un chef – avec une posture verticale. Le monde du travail qui se dessine est un monde en rupture avec celui de l'entreprise façonnée par les valeurs de la modernité.

Alors que les organisations avaient cherché à rationaliser chacune de leurs parties, l'entreprise postmoderne doit accepter le retour de l'émotionnel. De ce fait, le manager n'est plus un simple agent calculeur et maximisateur de la performance de ses équipes, il devient l'acteur principal du réenchantement nécessaire (Gauchet, 2004) du travail. Il doit organiser le retour de l'émotion en s'appuyant sur la psychologie positive et sur ce que les neurosciences nous ont appris de nos pulsions motrices : le besoin de sens (*logos*) ; le besoin de vérifier une éthique comportementale (*ethos*) ; le besoin de cadrage et de rassurance (*eros / thanatos*) ; le besoin de prise en compte de l'affect (*pathos*).

Schéma 2

Le manager au centre de la complexité psychologique



C'est dans cette complexité psychologique que le manager postmoderne doit réguler les relations qui unissent ses collaborateurs dans le souci de tirer le meilleur parti de la richesse humaine que constitue son équipe. La richesse se compose alors dans la complexité émotionnelle de chacun de ses collaborateurs avec laquelle le manager doit composer tout en acceptant sa propre dimension émotionnelle. C'est sûrement dans cet état d'esprit de régulation au service de la richesse interpersonnelle que le groupe d'assurance MAIF a rebaptisé sa Direction des ressources humaines Direction de la richesse humaine, comme le groupe de prévoyance AUDIENS a rebaptisé la sienne Direction des relations humaines.

Proposition n°4 pour le bien-être au travail : le manager est régulateur des relations interpersonnelles.

Le manager leader et garant du mieux-être au travail

Le manager postmoderne que nous dessinons n'a évidemment rien avec voir avec le « petit chef » dont le pouvoir résidait surtout dans la maîtrise de l'information, la détention de l'expertise technique et la capacité de coercition sur ses équipes. La numérisation a déplacé les lieux d'acquisition de l'information et les wiki permettent à chacun – en entreprise comme à l'extérieur – de trouver le renseignement dont il a besoin et

donc l'élément technique qu'il lui faut. La légitimité du manager passe aujourd'hui par une posture toute autre, celle du leader, dont les qualités tiennent en sa capacité à mettre en marche ses équipes, par un agir communicationnel et relationnel, dans le but d'atteindre collectivement les objectifs au service de la performance de l'entreprise dans une ambiance de qualité du « vivre-ensemble au travail ». Une étude récente réalisée auprès de 195 dirigeants dans le monde entier nous confirme les caractéristiques d'un bon leader (Giles, 2016) :

1. Installer une relation de confiance,
2. Favoriser l'autonomie,
3. Créer de la connivence et un esprit de groupe,
4. Encourager l'apprentissage des collaborateurs,
5. Avoir un impact sur le groupe.

Cet ensemble de qualités qui font le leader nous semble répondre aux attentes des collaborateurs suscitées notamment par le passage aux valeurs postmodernes. Le sens du collectif, l'envie de création, le retour de l'émotionnel redeviennent possible quand le leader remplace le chef. Dès lors, les désirs intimes des collaborateurs trouvant un écho favorable dans les pratiques managériales du leader, se mettent en place tous les éléments nécessaires à l'instauration d'une bonne qualité de vie au travail. Et si le bien-être au travail n'est pas immédiatement atteint, c'est au moins le « mieux-être » au travail qui se profile.

Proposition n°5 pour le bien-être au travail : le manager est leader et garant du mieux-être.

Conclusion

Le mieux-être n'est pas un gadget RH ou une technique de manipulation managériale pour optimiser toujours un peu plus la performance des collaborateurs.

Le mieux-être au travail est un enjeu contemporain majeur pour les entreprises, non seulement parce que toutes ses composantes

répondent à de nouveaux désirs des collaborateurs issus de l'avènement de la postmodernité et des valeurs émergentes qui l'accompagnent, mais aussi parce qu'il est un levier de performance collective. Reste à mettre en œuvre les politiques RH et les pratiques managériales qui le favorisent.

Un collaborateur heureux est un collaborateur 6 fois moins absent, 2 fois moins malade, 9 fois plus loyal, 31 % plus productif et 55 % plus créatif (Vanhée, 2015). Alors, quelle entreprise peut aujourd'hui se désintéresser vraiment du mieux-être de ses collaborateurs ?

Références bibliographiques

Aristote (1962), *La Politique*, Vrin.

Ashkenas, R. (2015). There's a Difference between Cooperation and Collaboration, *Harvard Business Review*, avril.

Barel, Y. & Frémeaux, S. (2011). Les coûts cachés liés à des mesures d'amélioration des services. L'exemple des caisses d'un hypermarché, *Finance Contrôle Stratégie*, n° 14.

Benkler, Y. (2006). *La richesse des réseaux*, Presses Universitaires de Lyon.

Bourgeois, C., Ohana, M., Renault, S. (2016). Les facteurs organisationnels du harcèlement moral : l'employeur est-il responsable ? *Recherches en sciences de gestion*, n° 112.

Bourguignon, A. (1996). Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? in Fericelli A.M. et Sire B. (eds), *Performance et Ressources Humaines*, Economica.

Brulhart, F. & Favoreu, C. (2016), *Management d'entreprise*, Dunod.

Davidson, J. C. & Caddell, D. P. (1994). Religion and the Meaning of Work, *Journal for the Scientific Study of Religion*, 33, 135-147.

Davis, L. E. & Chermis, A. B. (1975). *The Quality of Working Life*, Free Press.

Decy, E.L. & Ryan, N R.M. (2000). Intrinsic and extrinsic Motivation : Classical definition and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

- Descartes, R. (1966). *Discours de la méthode*, Coll. Poche, Garnier-Flammarion.
- Delassus, E. (2016). *La personne : de l'individu à la personne*, Breal.
- De Woot, P. (2005). L'entrepreneur, in Paul Mandy (dir.), *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome XLIV, De Boeck Supérieur.
- Elster, J. (1997). *Ulysses and the Sirens*, Cambridge University Press.
- Falk, A. & Kosfeld, M. (2006). The Hidden Costs of Control, *American Economic Review*, 96(5).
- Foucault, M. (1966). *Les mots et les choses*, Gallimard.
- Gallo, A. (2011). Demystifying Mentoring, *Harvard Business Review*, February.
- Gauchet, M. (2004). *Un monde désenchanté ?* Éditions de l'Atelier.
- Getz, I. & Carney, B. (2012). *Liberté et Cie*, Fayard.
- Getz, I. (2016). *La liberté ça marche*, Flammarion.
- Giles, S. (2016). The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World, *Harvard Business Review*, March.
- Heidegger, M. (1986). *Être et temps*, Gallimard.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*, The World Publishing Company.
- Kuhn, T (1972). *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion.
- Lacan, A. (2015). La régulation plutôt que la mesure pour une meilleure performance collective, *Qualitative*, n° 265.
- Lacan, A. (2016). La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi ?, *Management & Avenir*, décembre.
- Lacan, A. & Silva, F. (2012). Avec l'émergence de la post modernité : remise en question de la mesure, in Peretti, J.M. (ed.), *L'encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale*, éditions Management et Société.
- Lacan, A. & Silva, F. (2015). La numéritie : comment le numérique bouleverse l'organisation des entreprises et leur management, *Futuribles*, n° 408.
- Lepper, M. R. & Greene, D. (1978). *The Hidden Costs of Rewards*, Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Leroux, A. (1995). *Retour à l'idéologie, pour un humanisme de la personne*, PUF.
- Leroux, A. (1999). *Une société à vivre : refonder le personnelisme*, PUF.
- Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*, Plon.
- Lipovetsky, G. (1983). *L'Ère du vide : essais sur l'individualisme contemporain*, Gallimard.
- Lyubomirski, S. (2007). *The How of Happiness*, Penguin Books.
- Lyotard, J.F. (1979). *La condition postmoderne, rapport sur le savoir*, Éditions de Minuit.
- Maffesoli, M. (1988). *Le Temps des tribus*, Le Livre de Poche.
- Maffesoli, M. (1998). Société ou communauté. Tribalisme et sentiment d'appartenance, *Corps et culture*, n° 3.
- Maffesoli, M. (2007). *Le Réenchantement du monde. Une éthique pour notre temps*, La Table Ronde.
- Maffesoli, M. (2014). *L'ordre des choses, penser la postmodernité*, CNRS Éditions.
- Maffesoli, M. (2015). Postmodernité et management, *Qualitative*, n° 266.
- Maffesoli, M. & Fischer, H. (2016). *La postmodernité à l'heure du numérique : regards croisés sur notre époque*, éditions François Bourin.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, n°50.
- Méda, D. & Verdramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ?, *Sociologies*, décembre.
- Mintzberg, H. (1989). *Voyage au centre des organisations*, éditions d'Organisation.
- Mounier, E. (2001). *Le personnelisme*, Coll. « Que sais-je ? », PUF.
- Namie, G. (dir.). Impact of Workplace Bullying on Individuals' Health, *Workplace Bullying Institute Research Studies*, 2012.
- Nietzsche, F. (1971). *Ainsi parlait Zarathoustra*, Coll. Poche, Garnier-Flammarion.
- Peters, T. (1993). *L'entreprise libérée : libération, management*, Dunod.

Posten, A.C., Ockenfels, A., Mussweiler, T. (2013). How activating cognitive content shapes trust : A subliminal priming study, *Journal of Economic Psychology*, n° 34.

Sorokin, P. A. (2011). *Social Philosophies of an Age of Crisis*, Literary Licensing, LLC.

Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*, Le Seuil.

Silva, F. (2012). *Devenir E-DRH*, Liaisons Sociales, 2ème édition remaniée.

Simmel, G. (1991). *Les sociétés secrètes*, Circé.

Touraine, A. (1992). *Critique de la modernité*, Fayard.

Trist, E. & Bamforth, W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal-Getting, *Human Relations*, n° 4.

Vanhée, L. (2015). *Le bonheur au travail, rentable et durable*, La Charte, Professional Publishing.

Volle, M. (2014). *Iconomie*, Economica.

Weber, M. (1991). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Coll. Agora, Pocket.

Arnaud LACAN

Docteur en Sciences économiques et diplômé de Sciences politiques, spécialiste de l'économie de l'assurance, il a acquis plus de 15 années d'expérience au sein du Groupe MAIF. Il est professeur permanent à KEDGE Business School au sein du département Management et spécialisé dans le renouvellement des pratiques managériales (management postmoderne, management et qualité de vie au travail, management et bien-être au travail, management par la confiance, management collaboratif, management et outils numériques...). En plus de ses cours pour les étudiants du programme grande école et du programme bachelor, il anime pour la formation continue des séminaires sur le management d'équipes et le leadership et donne des conférences sur les thèmes de la coopération, de l'économie collaborative, du management et du numérique...