



# « Le secret des collectifs heureux »

Pour une véritable qualité de vie au travail

Septembre 2016



# SOMMAIRE

Introduction.....Page 3

Malaise dans le management.....Page 8

- Une lassitude nommée travail
- La qualité des liens interpersonnels
- Violence dans le travail
- La qualité du management
- L'autonomie
- Comparaisons
- En conclusion

QVT, il n'y a pas de secret.....Page 18

- Des RPS à la QVT
- Un besoin d'indicateurs lisibles

« Libérée, délivrée »... mais de quoi ?.....Page 22

- Critique du taylorisme
- Liberté, liberté chérie
- Théologie de la libération ?
  - De quoi se libère-t-on ?
  - Du Dieu caché à la manipulation
  - Intensification du travail
  - Et le dialogue social ?

Annexe : 25 ans de prévention (chronologie)

# INTRODUCTION

Une étude de plus sur le bonheur au travail ? Pas tout à fait.

Il y a un an, fin 2015, dans le cadre de sa réflexion sur les conditions d'une véritable qualité de vie au travail, le cabinet Technologia a cherché à comprendre les ressorts des collectifs de travail que leurs membres pouvaient qualifier de collectifs « heureux ». Il ne s'agissait pas de savoir si ces salariés se considéraient comme heureux au plan individuel, mais d'identifier s'ils estimaient appartenir ou non à un collectif de travail épanoui. Puis d'en comprendre les raisons à partir des relations établies entre les membres de ces collectifs.

Les questions liées à l'appartenance et aux ambiances de travail sont de celles que le cabinet pose de manière régulière aux salariés au cours des missions qui lui sont confiées. Les réponses à ces interrogations varient fortement selon les services ou les métiers : l'équipe de proximité est dans les 2/3 des cas décrite avec des adjectifs positifs quand l'entreprise dans son ensemble est vue plus souvent négativement. Même chose en ce qui concerne l'appartenance mais les différences se font le plus souvent entre les fonctions ou les métiers : certaines fonctions commerciales peuvent atteindre des scores de 100% en ce qui concerne la fierté d'appartenance quand des services peu en relation avec la clientèle ou des métiers de back office verront leurs score s'écrouler à moins de 30%.

Il est donc particulièrement ardue de saisir de manière simple avec quelques items ou quelques « recettes » les motifs qui amènent certains salariés à s'estimer appartenir ou non à un collectif de travail « heureux ». Il fallait pour cela rentrer dans la complexité qui consiste à croiser des variables pour comprendre les rapports qu'elles entretiennent entre elles.

Sous la forme d'un sondage, l'étude a porté sur un échantillon représentatif de la population salariée française<sup>1</sup>. Une fois dépouillé, ce sondage restait difficilement exploitable ne permettant pas d'apporter une vision renouvelée ni de la compréhension des ressorts des collectifs de travail, ni des variables qui pouvant les impacter. Restait donc à isoler deux populations particulièrement typées dont la comparaison nous renseignerait mieux sur les mécanismes à l'œuvre dans la détermination de l'épanouissement des collectifs de travail : les individus déclarant très fortement appartenir à un collectif heureux (ayant répondu entre 8 et 10 à la question « vous avez le sentiment d'appartenir à un collectif de travail heureux ») et ceux qui expriment un faible sentiment d'appartenance (ayant répondu entre 0 et

---

<sup>1</sup> La collecte des données a été réalisée sur la base d'un sondage en ligne du 29 mai au 8 juin 2015 auprès d'un échantillon de 1006 individus représentatifs de la population salariée en France métropolitaine, à partir du panel propriétaire de *Survey Sampling International*. La méthode des quotas a été appliquée aux variables suivantes : genre, âge, profession et catégorie socioprofessionnelle, secteur économique et taille d'agglomération de résidence.

3). Evidemment, cette faiblesse d'appartenance à un collectif heureux ne signifie pas pour autant que les salariés en question ont le sentiment d'appartenir à un collectif « malheureux », mais que certaines variables qui restent à identifier jouent contre cet épanouissement.

<b>Echelle</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>0</b>	<b>57</b>	<b>6%</b>
<b>1</b>	<b>48</b>	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>35</b>	<b>4%</b>
3	51	5%
4	62	6%
5	163	16%
6	142	14%
7	164	16%
<b>8</b>	<b>155</b>	<b>15%</b>
<b>9</b>	<b>62</b>	<b>6%</b>
<b>10</b>	<b>67</b>	<b>7%</b>
<b>Total</b>	1006	100%

Sont apparues alors dans notre analyse deux populations que nous avons isolées et étudiées de manière plus approfondie : les « inconfortables » (exprimant un faible sentiment d'appartenance) et les « épanouis » (exprimant un fort sentiment d'appartenance).

Sentiment d'appartenance	Effectifs	%
« Inconfortables » Très faible [0-2]	140	14%
« Epanouis » Très fort [8-10]	284	28%
<b>Total</b>	<b>424</b>	<b>42%</b>

« Epanouis » et « Inconfortables » sont deux populations miroirs l'une de l'autre ; elles s'opposent presque terme à terme sur chaque thème étudié comme la suite de notre étude va le montrer<sup>2</sup>. Néanmoins, les moyennes sur quelques items caractérisant le degré d'appartenance à un collectif heureux ne signalent pas une symétrie parfaite entre les deux groupes : Il y a deux fois plus de salariés « épanouis » que « d'inconfortables ». Autrement dit, les « épanouis » le sont largement quand les « inconfortables » le sont dans une moindre mesure.

---

<sup>2</sup> La répartition des salariés selon le sentiment d'appartenance à un collectif heureux n'est pas différenciée selon leurs caractéristiques sociodémographiques (âge, genre ancienneté, secteur d'activité, profession) ni selon des tailles d'entreprise. On a souhaité indiquer par-là deux types idéaux.

<b>Au global, quand vous pensez à votre travail...</b>	<b>Moyenne pour les salariés avec un faible sentiment d'appartenance</b>	<b>Moyenne pour les salariés ayant un fort sentiment d'appartenance</b>
Vous vous sentez épanoui dans votre travail	2,9	9,3
Vous êtes satisfait de votre situation de travail	2,9	9,3
Votre activité professionnelle vous permet d'avoir des relations sociales satisfaisantes :	3,8	9,4
Vous prenez du plaisir dans votre travail	3,5	9,5
Vous prenez du plaisir à travailler avec les autres	4,0	9,6
Vous avez confiance en vos collègues	3,9	9,4
Vous sentez-vous libre d'être vous-même au travail	4,1	9,6

(Echelle : 0-10)

Se dessinent alors les contours des facteurs à l'œuvre dans la constitution d'un collectif de travail heureux.

C'est ici que cette étude sort du champ de la statistique pour embrasser les interrogations de l'époque : nos résultats valident-ils les présupposés du mouvement pour des entreprises libérées telles que celles-ci ont été popularisées par Isaac Getz et par un documentaire d'Arte<sup>3</sup> ? Pour partie. Mais ils font signe surtout vers d'autres types d'organisations du travail qui s'opposent non seulement aux entreprises libérées mais également aux spéculations sur la notion de bonheur au travail.

Ramassant près de 30 ans d'expérience dans le champ de l'évaluation des risques et des des conditions de travail, l'étude propose au contraire d'approfondir la notion de qualité de vie au travail.

Paris, 31 août 2016

<sup>3</sup> Isaac Getz et Brian M. Carney, *Liberté & Cie*, Paris, Flammarion édition de poche 2013 et « Le bonheur au travail » diffusé sur Arte en février 2015

# MALAISE DANS LE MANAGEMENT

Dans leur ouvrage, *Réinventer le travail* (PUF 2013), Dominique Méda et Patricia Vendramin soulignent le véritable paradoxe français au regard de nos voisins européens : « Les Français, écrivent-elles, sont ceux qui accordent le plus d'importance au travail et qui souhaitent se réaliser au travail, mais aussi ceux qui souhaitent lui consacrer le moins de temps... » Tout se passe comme si les attentes des Français étaient systématiquement déçues. Sans doute leur déception est-elle à la hauteur de leur attachement au travail. Les auteures soulignent cependant que la médiocrité des relations sociales et des conditions de travail sur fond de chômage de masse expliquent en grande partie cette situation.

C'est donc au cœur de l'entreprise et des collectifs qu'il faut chercher les raisons d'une lassitude nommée travail.

## Une lassitude nommée travail

A cet égard, l'enquête « Conditions de travail » de la DARES, conduite en 2013 et publiée en juillet 2014, enregistre un double mouvement : une reprise de l'intensification du travail et une dégradation des marges de manœuvres des salariés, donc de leur autonomie. La proportion des salariés déclarant que leurs supérieurs leur disent comment faire leur travail n'a fait qu'augmenter depuis 1998 : 14,2 % en 1998, 18,4 % en 2005 et 19,3 % en 2013. De même, ils étaient 85,8 % en 1998 à déclarer que leur supérieur hiérarchique leur indiquait seulement l'objectif à réaliser dans leur travail. Ce chiffre a « chuté » à 80,7 % en 2013. Et pourtant...

Pourtant, les enquêtes et les sondages se succèdent montrant que les Français sont très majoritairement « heureux » au travail. Le dernier sondage en date, publié à la veille du 1<sup>er</sup> mai 2016 à l'initiative du magazine « Le Pèlerin » et de France Inter, indique que 75% des Français se disent heureux dans leur travail. Un chiffre en augmentation par rapport au même sondage réalisé quatre ans auparavant.

*Alors heureux ? Malheureux ? Qui croire et que comprendre ? L'ensemble de ces données ne fait que reconduire le paradoxe posé au départ. C'est donc ici que l'étude de Technologia, en identifiant deux populations très clivées, nous éclaire sur les facteurs à l'œuvre dans la qualité de vie au travail.*

## La qualité des liens interpersonnels

Se sentir appartenir à un collectif de travail heureux, c'est d'abord éprouver des liens forts entre les membres de ce collectif. L'ambiance de travail, la convivialité, les rires également, mais aussi le degré tensions sont autant d'éléments qui constituent ce sentiment d'appartenance.

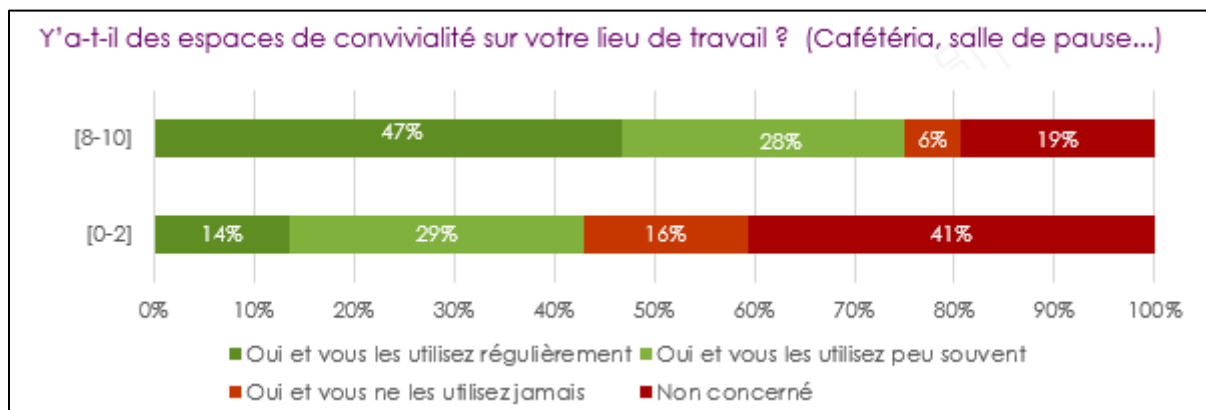
C'est presque une évidence mais les salariés « épanouis » (à fort sentiment d'appartenance à un collectif heureux) associent principalement l'ambiance de travail à des adjectifs à connotation positive. Dans l'ordre de leur préférence : « dynamique, sereine, solidaire, chaleureuse, joyeuse ». A l'opposé, les salariés « inconfortables » (à faible sentiment d'appartenance) associent l'ambiance à des mots à connotation négative : « tendue, conflictuelle, froide, ennuyeuse, passive, agressive, malveillante ».

Plus concrètement, si l'on se penche sur un aspect peu mesuré généralement comme le rire au travail, les salariés « épanouis » se sentent absolument tous libres de rire, et ne s'en privent vraiment pas. Ils estiment également à 93% que ces moments sont partagés par tous leurs collègues.

A l'opposé, presque 1 salarié « inconfortable » sur 2 ne se sent pas libre de rire au travail. Il ne s'y risque d'ailleurs pas dans une proportion plus grande (61%). Enfin, une part plus importante encore (70%) pense que les moments de convivialité ne concernent pas tout le monde.

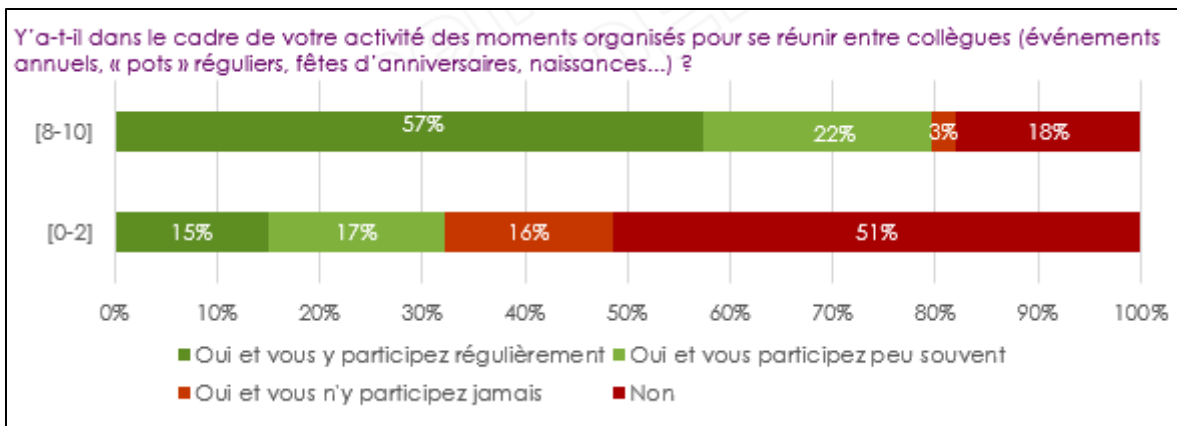
Concernant la convivialité, au-delà de la possibilité de rire, deux phénomènes sont à constater.

D'un côté, les « inconfortables » disposent moins souvent d'espaces de convivialité et les moments organisés pour se réunir sont plus rares : 41 % ne disposent pas d'espace et la moitié (51%) ne bénéficient d'aucun moment organisé pour se réunir.



Par ailleurs, même si ces salariés disposent d'espaces de convivialité et que des moments sont organisés pour se réunir, ils ont tendance à moins y participer que ceux ayant un fort sentiment d'appartenance.



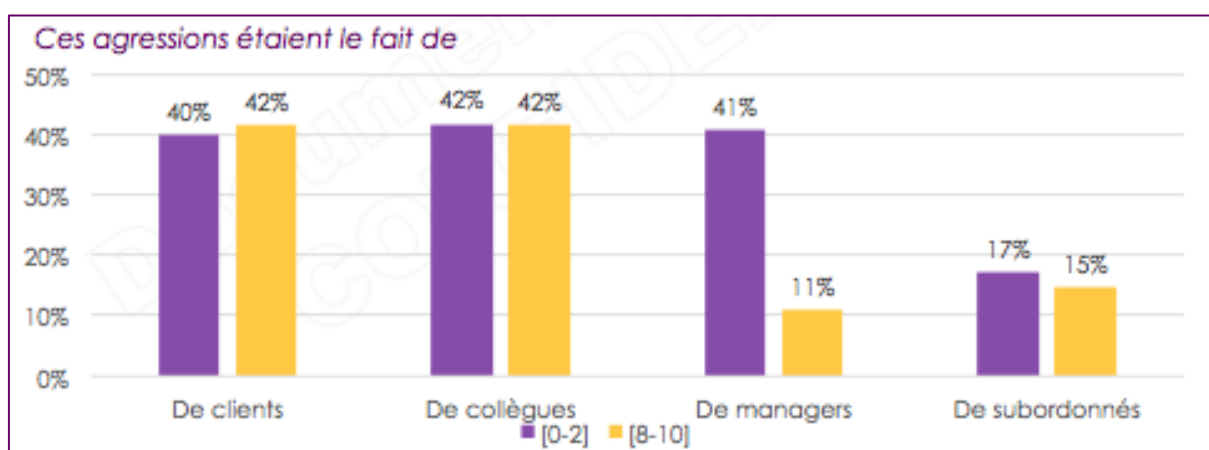


### Violence dans les rapports de travail

L'existence ou non de violence dans les rapports au travail est un autre élément qui renforce ou non l'appartenance à un collectif de travail heureux.

Globalement, les « épanouis » n'ont jamais été victimes de violences au cours des 12 derniers mois (cela n'est jamais arrivé pour 71% d'entre eux). Si jamais ces violences ont existé (pour moins d'un tiers, 29%), elles émanaient essentiellement de collègues ou de clients et très peu des managers (3%). En revanche, les salariés qualifiés « d'inconfortables » connaissent plus souvent des situations de violences (7 sur 10 en ont connu au moins une fois). Pire encore, celles-ci sont récurrentes pour près de la moitié d'entre eux (47%).

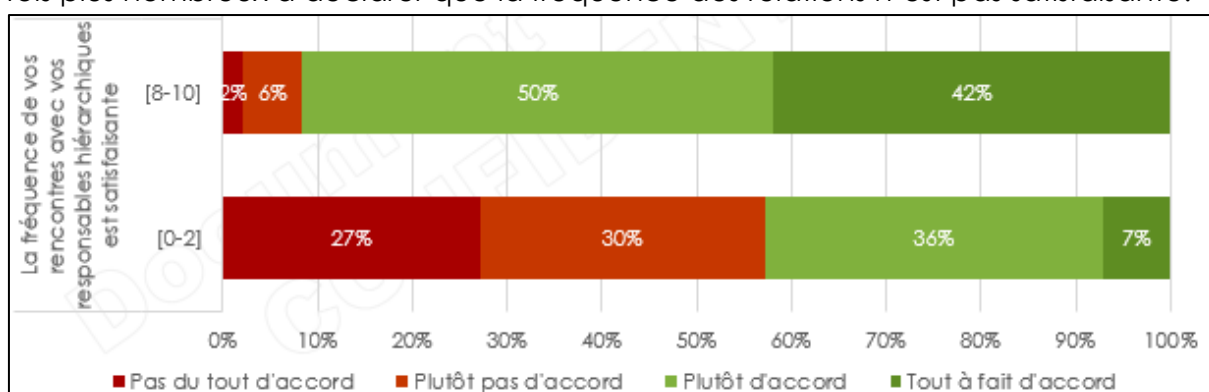
*En outre, cette violence émane beaucoup plus souvent des managers : un tiers des « inconfortables » (29%) a connu des violences de la part de leur manager au cours de des 12 derniers mois.*



## La qualité du management

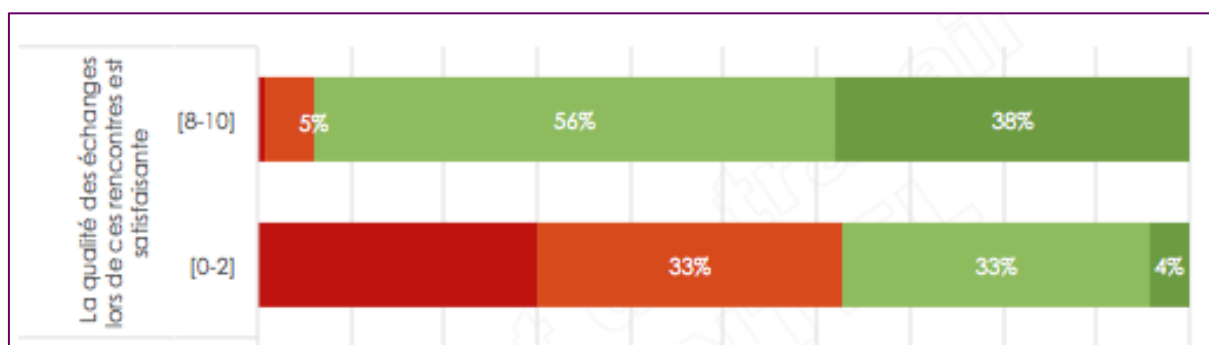
Le constat d'une plus grande part de violence de la part des managers envers le groupe des « inconfortables » suggère qu'une partie du problème qui se pose à ces salariés se situe sans doute au cœur de la question managériale. Et que de la qualité du management dépend celle de la régulation des conflits et donc le sentiment d'appartenance à un collectif heureux.

La fréquence des relations avec le supérieur hiérarchique est un premier indicateur de la différence entre les « épanouis » et les « inconfortables » : ces derniers sont 7 fois plus nombreux à déclarer que la fréquence des relations n'est pas satisfaisante.



Toutefois, isoler la fréquence des relations avec les managers ne renseigne pas sur la qualité de celles-ci. En effet, de plus en plus d'entreprises souhaitant offrir plus d'autonomie à leurs salariés cherchent à réduire la présence normative des « chefs » auprès des équipes de travail, préférant à la quantité une qualité de relation.

Il faut donc se pencher sur la qualité des échanges avec le manager lorsque ceux-ci ont lieu. Encore une fois, parmi les « inconfortables » la proportion se déclarant être insatisfaite des relations avec son manager est 10 fois supérieure à celle du groupe des « épanouis ».



Là où le management existe et joue son rôle, les salariés se sentent soutenus y compris dans leurs erreurs qu'ils ne vivent pas de manière traumatisante (nous allons y revenir). A l'inverse, la piètre qualité du management induit des situations de frustration y compris de la violence avec les supérieurs directs. L'encadrement est donc au cœur de la régulation des conflits et de la capacité des collectifs à faire face à des situations complexes ou dégradées.

*Si le rôle de l'encadrement intermédiaire doit évoluer de l'ordre, du contrôle et de la sanction vers l'écoute, l'aide et l'animation, il ne doit pas pour autant disparaître. Faire croire que les maux du salarié (perte de sens, travail empêché, intensification etc.) procèdent de la seule présence d'un management condamné à disparaître relève, au mieux, d'un populisme social, au pire, d'une manipulation. C'est ce qui nous a poussés à nous interroger à la fin de cette étude sur la question des entreprises libérées dont la promesse repose sur une réduction drastique de l'encadrement.*

## **L'autonomie**

Comme on vient de le noter, les liens avec le management dessinent en filigrane les contours de ce que l'on appelle l'autonomie et dont de nombreuses enquêtes - comme celle de la DARES dont nous avons déjà parlé identifient comme l'une des clés de la qualité de vie au travail.

Une comparaison européenne de 2013<sup>4</sup> souligne l'intérêt de bâtir des organisations de travail « participatives » (baptisées en anglais *High Involvement Working Organisations*). Fondées sur l'autonomie, celles-ci procurent aux salariés un espace d'implication, de participation directe, de capacité d'influence et de décision sur leur travail et leur organisation. Cela est non seulement favorable à la santé du travailleur mais à la performance de l'entreprise.

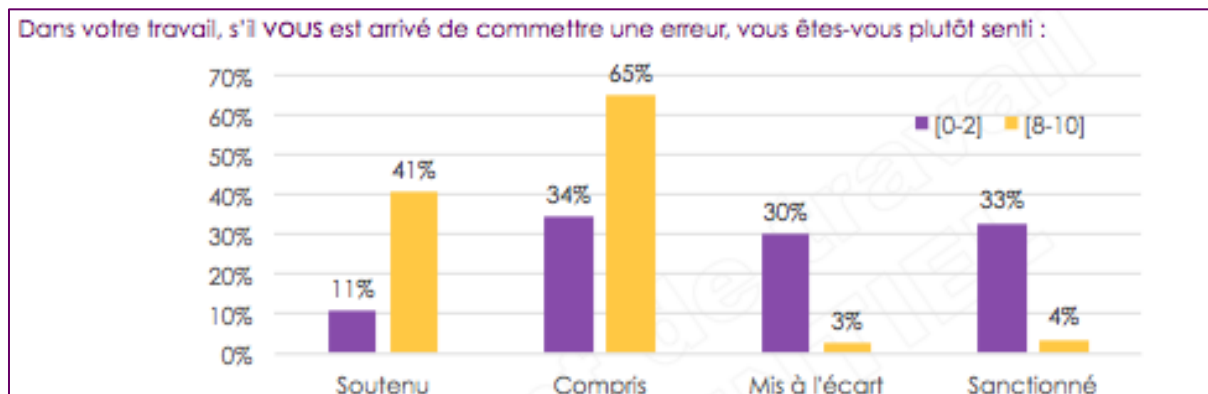
En ce qui concerne nos résultats, les choses sont claires : les salariés « épanouis » ont davantage d'autonomie. L'entreprise les encourage à être créatifs et à expérimenter pour 3 sur 4 d'entre eux, contre à peine 2 sur 10 pour les « inconfortables, soit environ 4 fois moins souvent.

Cette plus ou moins grande autonomie doit être mise en relation avec deux éléments importants qui peuvent l'éclairer : le droit à l'erreur et la variation du temps de travail.

La dichotomie est extrêmement nette en cas d'erreur dans le travail : alors que les salariés « épanouis » sont plutôt soutenus ou compris, les « inconfortables » sont plus souvent mis à l'écart, sanctionnés, parfois compris mais plus rarement soutenus.

---

<sup>4</sup> Eurofound : <http://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/report/2013/working-conditions/work-organisation-and-employee-involvement-in-europe>

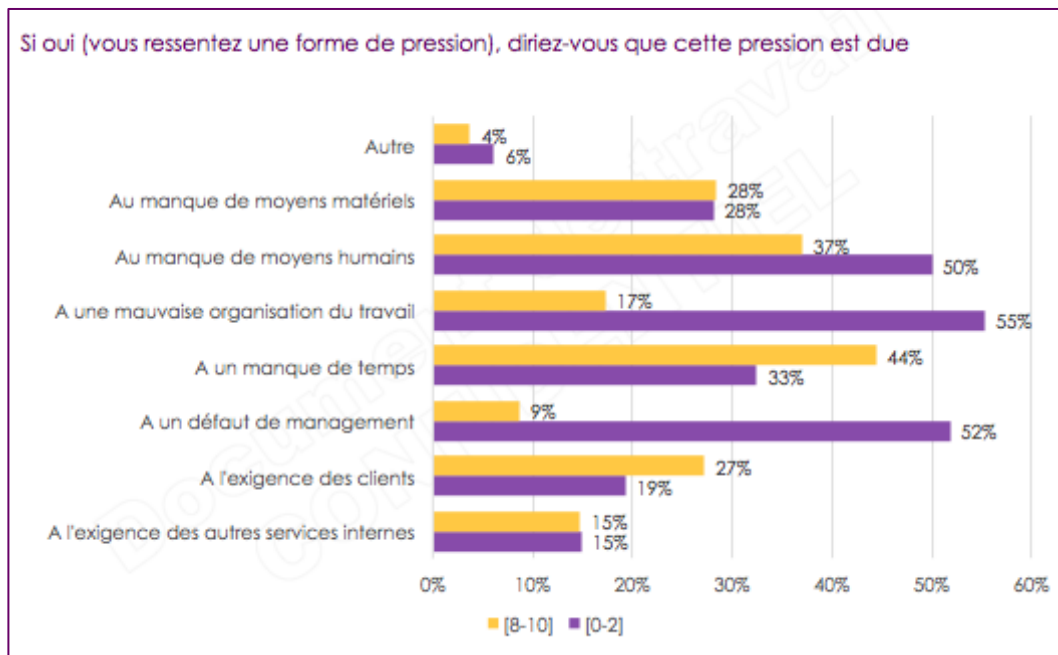


Pour les salariés les plus soutenus, ce soutien provient moins souvent en ce qui concerne les « inconfortables » de la hiérarchie. Ainsi, 5 % de l'ensemble des « inconfortables » a été soutenu par sa hiérarchie contre 31 %). Enfin, lorsque les salariés sont sanctionnés, cette sanction s'accompagne moins souvent d'explication pour les salariés se reconnaissant dans le groupes des « inconfortables ».

### La charge de travail

Deux autres facteurs font varier fortement le sentiment d'appartenance à un collectif estimé « heureux » : la charge de travail et la pression. Environ 3 salariés sur 4 parmi les « inconfortables » déclarent avoir une charge de travail excessive et 4 sur 5 ressentent une forme de pression ; ils sont respectivement, 1 sur 2 et 3 sur 10 chez les « épanouis ». La différence entre les salariés à fort sentiment d'appartenance et ceux à faible sentiment d'appartenance à un collectif heureux s'exprime donc davantage dans la pression ressentie que dans la charge de travail : les « épanouis » déclarent 2 fois plus souvent ne pas avoir une charge de travail excessive, et ils déclarent ne pas ressentir de pression presque 4 fois plus souvent que les inconfortables.

Lorsque les salariés ressentent de la pression, les explications qu'ils donnent sont différentes selon les deux groupes observés. Cela ne surprendra pas compte-tenu de ce qui a déjà été constaté à propos du management : les « inconfortables » mettent en avant une mauvaise organisation ou un mauvais management et les « épanouis » signalent un manque de temps ou de moyens humains. En outre, les facteurs de pression semblent cumulatifs pour ceux qui ont un faible sentiment d'appartenance à un collectif heureux puisque qu'ils déclarent en moyenne 2,6 items contre 1,8 pour ceux ayant un fort sentiment.



## Comparaisons

A ce stade de notre présentation, on peut juger de certains facteurs qui influent directement sur le sentiment d'appartenir à un collectif de travail considéré comme heureux : l'expression au travail dans le cadre d'une certaine convivialité (rire, absence de conflits etc.) et de la capacité d'être créatif dans son activité ou son métier, mais aussi les relations avec le management (fréquence et qualité des relations et soutien en cas d'erreur notamment).

D'autres facteurs sont également en jeu qui sont tout aussi déterminants sans avoir l'importance des premiers. Nous les rangeons pour un travail de comparaison en une série de facteurs classiques de la QVT que nous analyserons plus loin : exigences de travail, exigences émotionnelles, autonomie, management, reconnaissance, relations, valeurs, avenir.

<b>Facteurs QVT</b>	<b>« Epanouis »</b> Fort sentiment d'appartenance à un collectif heureux	<b>« Inconfortables »</b> Faible sentiment d'appartenance à un collectif heureux
<b>Exigences de travail</b>		
<b>Charge et pression</b>	Peu importantes, avec des motifs de pression centrés sur les moyens humains ou le temps	Importantes, avec des motifs de pression axés sur l'organisation et un défaut de management
<b>Horaires</b>	Dépassement occasionnel et souple	Jamais de dépassement ou au contraire beaucoup plus de dépassement réguliers que chez les « épanouis »
<b>Exigences émotionnelles</b>		
<b>Droit à l'erreur</b>	En cas d'erreur, des salariés soutenus et compris surtout par leurs collègues et la hiérarchie	Un fort risque de sanction et de mise à l'écart sans soutien de la hiérarchie ni explication des raisons de la sanction
<b>Violence</b>	Des salariés peu soumis à la violence et aux incivilités ; les agressions venant très peu des supérieurs	Des salariés plus régulièrement soumis à la violence (34% plusieurs fois dans l'année ou systématiquement) ; une violence qui provient à égalité des clients, des collègues et... des supérieurs
<b>Autonomie</b>		
<b>Création et expérimentation</b>	Salariés encouragés à être créatifs	Salariés n'ayant pas la possibilité de l'être et pour certains ressentant une désapprobation en la matière (3 fois plus que les « épanouis »)
<b>Management</b>		
<b>Bonnes pratiques</b>	Une hiérarchie motivante et à l'écoute (90%). Fréquence et qualité des rencontres avec le manager direct	Fréquence et qualité des échanges insuffisantes
<b>Equité</b>	Equilibre entre l'exigence envers le salarié et ce que le supérieur exige de lui-même. Pas de différence entre les collaborateurs	Une majorité (58%) ressent de l'iniquité dans le traitement des divers salariés
<b>Reconnaissance</b>		
<b>Motivation</b>	L'intérêt de la tâche à accomplir est la première motivation devant l'environnement de travail et le lien avec les collègues	Le salaire ou les primes sont de très loin les premières motivations
<b>Respect</b>	Sentiment de recevoir le respect que l'on mérite de la part de la hiérarchie (91%)	Sentiment d'un manque de respect 9 fois plus important que chez les « épanouis »
<b>Crédibilité</b>	Sentiment d'être pris en compte lors de décisions stratégiques (84%)	Sentiment de ne pas compter (81%)

## Relations

<b>Ambiance</b>	Plaisir à être ensemble, liberté d'être soi-même, de rire.	Difficulté à être soi-même ; ces salariés rient moins souvent : 12 % ne rient avec personne...
<b>Eloignement</b>	Considération pour les salariés : 83% estiment que leur entreprise prépare et anticipe le retour au travail après une longue absence	Salariés très fortement sédentaires et donc non concernés (42%) par les problématiques liées au télétravail qui est le plus souvent déconseillé pour 76% d'entre eux
<b>Vie pro-perso</b>	Porosité de la sphère professionnelle à la sphère personnelle ; capacité à faire de ses collègues des amis	

## Valeurs

<b>Ethique</b>	Un travail majoritairement en accord avec les valeurs personnelles (60%)	Les deux-tiers de ces salariés constatent des décisions et des pratiques qui vont à l'encontre de leurs valeurs personnelles
<b>Sens du travail</b>	Seuls 1% de ces salariés ne trouve pas ses tâches intéressantes...	Un relatif désintérêt (46%)

## Avenir

<b>Confiance</b>	Confiance (77%) dans l'équipe dirigeante	Maque de confiance (94%)
------------------	--	--------------------------

## En conclusion

Globalement, le groupe que l'on a appelé les « épanouis » s'implique au travail avec un réel plaisir, qu'il s'agisse des tâches à accomplir ou de l'interaction avec les collègues et les supérieurs ; il présente aussi un fort sentiment de liberté. A contrario, l'épanouissement et le plaisir sont bien plus faibles dans l'autre groupe dit des « inconfortables ». Ici, la motivation tient essentiellement au salaire.

*En définitive, c'est la combinaison systémique de ces facteurs qui permet au salarié de s'estimer appartenir ou non à un collectif de travail heureux. Il n'existe donc pas, à proprement parler, de « secret » qui permettrait de constituer des collectifs heureux ou d'offrir le bonheur au travail.*

En ce domaine, la promesse d'une martingale offerte, par exemple, par le mouvement des entreprises libérées doit être fortement interrogée. En effet, l'opposition très ferme entre nos deux groupes fonctionne un peu comme deux idéaux-types d'organisation du travail ou deux propositions, deux directions possibles pour les entreprises : l'une centrée sur l'autonomie et le plaisir, l'autre sur la contrainte et la monotonie. Notre description rencontre donc naturellement la réflexion en cours sur la libération de l'entreprise et la quête possible du bonheur au travail. Englués dans le taylorisme finissant les « inconfortables » regarderaient de loin « les épanouis » qui représenteraient en quelques sorte ces salariés enfin heureux ...

Les choses ne sont pas si simples. Selon l'histoire, le contexte, la culture, l'environnement des entreprises et les relations de travail nouées entre eux par les salariés, on distingue des facteurs de risques et des facteurs de compensation. Il s'agit d'influer sur les premiers sans détériorer les seconds. C'est le « secret » d'une politique opérationnelle de qualité de vie au travail.



## QVT, IL N'Y A PAS DE SECRET...

On distingue, depuis peu, l'installation d'un nouveau discours concernant le travail : celui du bonheur. Comme on le constatera dans la partie suivante au sujet des entreprises libérées, on a affaire ici à une nouvelle philosophie managériale vaguement rousseauiste : l'homme naît bon et c'est le management qui le corrompt. La libération n'est plus seulement celle de l'entreprise, mais bien celle de l'individu. Et le bonheur au travail dont il s'agit n'est pas synonyme d'appartenance à un collectif de travail heureux, comme on a cherché à le montrer jusqu'ici, mais se réfère bien à une qualité propre des individus.

Comme le disent Carl Cederström et André Spicer dans leur ouvrage sarcastique *Le syndrome du bien-être*, celui-ci « n'apparaît plus comme un idéal auquel nous pouvons librement choisir d'aspirer, mais bien comme un impératif moral qui a fini par se retourner contre nous<sup>5</sup> ». Dès que l'on se met à parler en oxymore, de « capital humain », les salariés ne sont plus travaillés par des désirs (sexualité, pouvoir etc.) qui pourraient leur faire ressentir une éventuelle culpabilité. Au contraire, la réprobation vient plutôt des atteintes au capital physique et psychologique qu'ils représentent. Comme le fait de fumer, de boire, de manger gras ou sucré, de ne pas faire de sport ou d'être confrontés à des idées noires ou du stress. Le bonheur est donc à portée de main et relève à la fois d'une recette, d'un secret et d'une volonté consciente de l'individu salarié.

C'est précisément là que se loge l'ambiguïté de ce genre de démarche : comment définir et quantifier le bonheur individuel ? Le contexte du travail est précisément celui où se mêlent et se recombinent sans cesse la liberté et la contrainte, l'autonomie et l'hétéronomie (notamment celle du principe de subordination). Mais aussi des éléments objectifs et d'autres qui demeurent éminemment subjectifs. A cette aune, le bonheur est à la fois une notion relative et un mot fourre-tout.

Au bout du compte, dans l'entreprise, les préposés au bonheur<sup>6</sup> n'ont que peu de marges de manœuvre leur objectif n'est plus d'interroger l'organisation du travail et les facteurs à l'origine du sentiment d'appartenance à un collectif de travail épanoui : les mesures sont individuelles et touchent au bien-être personnel. A la lecture des articles consacrés au sujet il est aisé de lister ces mesures censées favoriser le bien-être ou le bonheur :

- Transformation des lieux de travail avec l'installation d'espaces de repos ou de détente ;

---

<sup>5</sup> *Le syndrome du bien-être*, Carl Cederström, André Spicer, Paris, L'Échappée, 2016

<sup>6</sup> Depuis un an ou deux, la dénomination de « chief happiness officer » pour désigner certains responsables des ressources humaines a fleuri dans quelques entreprises.

- Formation à un management bienveillant fondé sur la communication non violente ou la reconnaissance c'est-à-dire, souvent, la simple capacité de dire « bonjour » et « merci » à ses subordonnés ;
- Mise à disposition de facilités permettant de concilier vie professionnelle et vie personnelle ;
- Proposition de services promouvant la santé, la relaxation, l'hygiène de vie ou le sport.

Tout cela donne alors lieu à des classements de ces « *supers endroits où il fait bon travailler* ». Il ne s'agit bien évidemment pas de dénigrer de telles initiatives qui ont leur utilité et souvent leur nouveauté dans le monde du travail français. Mais on reste à la fois éloigné des promesses de bonheur et des possibilités de transformation concrètes et pérennes de la vie au travail. Bien souvent les questionnaires diffusés dans les entreprises qui jouent le jeu du baromètre de l'ambiance au travail insistent sur quelques dimensions propres à l'épanouissement individuel. Sans prendre en compte ni la culture de l'entreprise concernée, ni son contexte et encore moins le système de management dont on a vu qu'il était essentiel pour comprendre les possibilités d'épanouissement.

La notion de qualité de vie au travail reste plus complexe. Avant de comprendre l'interaction entre les différentes dimensions à l'œuvre dans les problématiques de QVT, voyons comment cette notion est apparue dans le sillage du formidable effort de compréhension des risques psychosociaux à partir des années 2000.

### **Des risques psychosociaux (RPS) à la qualité de vie au travail (QVT)**

Comme on le verra dans la chronologie consultable en annexe de cette étude, entre 2001 (mise en place du document unique d'évaluation des risques psychosociaux) et 2007-2009 (crises suicidaires chez Renault et chez France Télécom), la prévention des risques professionnels, et notamment des risques psychosociaux, s'est invitée dans le champ de la santé au travail. Ainsi, c'est le travail lui-même, plus que l'emploi ou le chômage, qui a fait un retour comme question essentielle dans notre société.

A partir de 2010, le second plan « Santé au travail » et l'apport des différents rapports (Nasse-Légeron en mars 2008 ou Lachman-Larose-Pénicaud en février 2010...) ont cherché à faire des risques psychosociaux un objet de dialogue social. De leur côté, les CHSCT ont gagné en compétences et en maturité sur ces questions. L'accord national interprofessionnel sur la QVT en 2013 et la loi Rebsamen en instituant une négociation annuelle obligatoire sur la QVT et l'égalité femmes-hommes, sont venus clore cette période. Nous disposons aujourd'hui d'outils, d'études, de diverses réglementations, et d'expérimentations qui ont permis d'acquérir une connaissance approfondie de la QVT.

C'est dans ce contexte qu'interviennent les réflexions sur l'entreprise libérée ou le bonheur au travail dont nous venons de parler. Elles agissent comme un accélérateur de la prise en compte du bien-être en tant que facteur d'épanouissement au travail et comme une réponse à la crise du travail.

### **Un besoin d'indicateurs lisibles**

Ces réponses sont malheureusement partielles. En effet, travailler sur la qualité de vie au travail suppose l'engagement de tous les acteurs de la prévention (Direction générale, DRH, organisations syndicales et représentants du personnel, préventeurs, services de santé au travail etc.) sur un temps long.

Comme nous avons tenté de le démontrer, il n'y a pas de secret des collectifs heureux mais un ensemble de facteurs qui se combinent et se recombinent sans cesse entre eux au fur et à mesure de la vie de l'entreprise et de ses aléas. Toute la difficulté est de les identifier et d'analyser les relations qu'ils entretiennent entre eux au sein d'un système qui est celui de l'entreprise (ou des services publics).

En effet, si l'on veut que la qualité de vie au travail soit véritablement intégrée dans le tableau de bord des directions d'entreprise, il est nécessaire de la convertir en un ensemble d'indicateurs essentiels et lisibles.

Les modèles explicatifs des risques psychosociaux ou de la qualité de vie au travail sont connus et intéressants mais ils restent difficilement appréhendables par les acteurs de l'entreprise. Les modèles de Karasek ou de Siegrist par exemple, pour prendre les plus utilisés, ne se traduisent pas facilement en indicateurs. Ou, lorsqu'ils sont utilisés cf. travaux de la Dares (issus du rapport Gollac), ces indicateurs sont trop détaillés et théoriques pour offrir une aide véritable.

Après plus de 25 ans d'expérience et d'étude, le cabinet Technologia estime que la QVT peut alors s'analyser à travers 10 facteurs (eux-mêmes agrégeant environ 50 sous dimensions), parlant autant aux directions qu'aux représentants du personnel et permettant ainsi un véritable dialogue social sans lequel aucune prévention n'est pensable.

Comme on l'a vu dans le tableau comparatif issu de notre étude, nous retenons 10 critères :

- 1 l'intensité du travail et l'exigence professionnelle
- 2 la capacité à faire face à des situations émotionnellement difficiles
- 3 l'autonomie dans le travail
- 4 la qualité du système de management
- 5 la reconnaissance
- 6 les relations dans toutes leurs dimensions y compris sociales
- 7 l'adéquation entre son activité et ses propres valeurs

## 8 la vision de l'avenir

On aura reconnu dans ces indicateurs, les six indicateurs proposés par la DARES dès 2010<sup>7</sup> que nous développons au niveau de l'exigence professionnelle en deux autres facteurs clés que sont la qualité du système de management et les relations dans toutes leurs dimensions, y compris le dialogue social. A ces huit facteurs s'ajoutent deux autres critères qui n'entraient pas dans le champ de notre étude mais qui sont tout aussi importants et permettent de distinguer vraiment une entreprise d'une autre pour ne pas proposer des analyses plaquées et reproductibles sans réflexion :

## 9 l'environnement de travail

## 10 la conjoncture dans laquelle évolue l'entreprise

Toutes ces dimensions interagissent et définissent un équilibre ou un déséquilibre qui expliquent le sentiment plus ou moins fort d'appartenance à un collectif de travail heureux. Au sein de ces collectifs, les salariés pris individuellement s'épanouissent, résistent ou baissent les bras. Mais à aucun moment, le bonheur au travail, n'apparaît comme le choix conscient d'un individu isolé. C'est au contraire le résultat d'une combinaison d'une dizaine de facteurs principaux qu'il est possible de faire évoluer volontairement. Cette action, en revanche, ne peut être que le fruit du dialogue social. Et à partir de là d'une politique opérationnelle de qualité de vie au travail. C'est ce type de diagnostic qui devrait pouvoir être systématiquement établi en amont de toute négociation sur la qualité de vie au travail. Cela permet d'identifier les facteurs de risques sur lesquels faire porter l'action et les facteurs de soutien ou de compensation qui doivent avant tout être préservés. Cela permet également aux partenaires sociaux et aux DRH de préciser le périmètre de leur discussion et des actions à mettre en œuvre. Et d'exclure par la même occasion les métiers, les services, les entités qui ne présentent aucun problème du point de vue de la QVT.

Cette précision est utile car elle indique qu'en la matière toute l'organisation du travail n'a pas à être bouleversée. En effet, sur l'échelle du bonheur, les entreprises libérées ont l'ambition d'aller plus loin que les simples mesures d'ordre individuel dont nous avons parlé. C'est l'ensemble de l'entreprise qu'il s'agit de repenser. Pourquoi une telle ambition ou une telle utopie ? C'est ce qu'il nous faut regarder de plus près en nous intéressant au mouvement des entreprises libérées pour comprendre en quoi un salarié ayant le sentiment d'appartenir à un collectif de travail heureux, selon notre étude, diffère du modèle de l'entreprise libérée ou lui emboîte le pas.

---

<sup>7</sup> DARES analyse : Les risques psychosociaux au travail – les indicateurs disponibles (décembre 2010) <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2010-081-2-2.pdf>

# FAUT-IL LIBERER L'ENTREPRISE ?

Personne ou presque n'a pu échapper depuis 2013, surtout chez les parents de jeunes enfants, à la fameuse chanson du dessin animé des studios Disney *La Reine des neiges*. Et particulièrement à ce refrain lancinant où, dans la version française, l'interprète explose en criant « *Libérée, délivrée, je ne mentirai plus jamais ! Libérée, délivrée, c'est décidé je m'en vais !* »

L'entreprise dite libérée ressemble étrangement à l'héroïne de cette chanson : comme le veut la théorie exposée en 2009 par Isaac Getz dans son livre manifeste *Liberté & Cie*, mais aussi par Frédéric Laloux en 2014 dans *Reinventing organizations*<sup>8</sup>, le dirigeant « libérateur » délivre ses salariés d'une organisation taylorienne à bout de souffle et leur fait la promesse de ne plus leur mentir : sur les comptes, les résultats, la stratégie et sur bien d'autres choses encore comme le management. Confiance et transparence règnent en maîtresses. Si bien d'ailleurs que ce « libérateur » peut même décider de s'en aller faire le tour du monde puisque son entreprise est censée fonctionner sans lui. C'est précisément ce qu'expliquait en juillet 2014, à l'agence de presse AEF, Alexandre Gérard le patron de Chrono Flex, une entreprise libérée de 280 salariés œuvrant dans le dépannage de flexibles hydrauliques.

L'ironie ne doit cependant pas masquer le phénomène de l'entreprise libérée qui s'est abattu sur le monde du management depuis quelques années et surtout les questions auxquelles celle-ci est censée répondre. Ces problèmes tiennent en quelques mots qui dessinent l'univers de travail des salariés « inconfortables » dont nous avons parlé plus haut : procédure, contrôle, reporting, silos, hiérarchie, désengagement, turn-over, absentéisme etc. A tout cela, les tenants de l'entreprise libérée opposent la vision, le sens, la confiance, l'autonomie, la responsabilité et même le bonheur. Autant de notions avec lesquelles personne ou presque ne peut être en désaccord. C'est la force de l'entreprise libérée : personne ne peut lui être a priori opposé. Ce n'est qu'à la réflexion - et certains diront confrontés à la pratique - que surgissent des questionnements, et partant des rejets.

## Critique du taylorisme

Il n'est pas dans l'objet de cette étude de faire une critique exhaustive des manques et des risques induits par la libération des entreprises. Le collectif *Les Mécréants* emmené par le consultant François Geuze a récemment publié un recueil d'articles qui taille en pièce l'engouement pour l'entreprise libérée<sup>9</sup>. Et le magazine en ligne

---

<sup>8</sup> Frédéric Laloux, *Reinventing organizations*, Bruxelles, Nelson Parker 2014 (traduit en français en 2015 : *Reinventing organizations, vers des communautés de travail inspirées*).

<sup>9</sup> *Entreprise libérée, la fin de l'illusion* par les Mécréants - Mettre l'Entreprise face au Changement avec Réalisme, par l'Echange et l'Analyse des Nouvelles Tendances sans Storytelling, Livre blanc, Tome 1, 2016. <http://www.e-rh.org/documents/lafindeillusion.pdf>

<http://www.metiseurope.eu/> a consacré au phénomène une série d'articles critiques.

Les uns et les autres rappellent que la critique du taylorisme et de l'entreprise bureaucratique n'a pas attendu l'entreprise libérée pour se déployer. L'idée de « rapprocher les lieux de décision des lieux d'exécution », selon la formule du sociologue Henri Vacquin, semble aussi vieille que le taylorisme lui-même. Ce dont convient Isaac Getz puisqu'il va lui-même chercher chez Hyacinthe Dubreuil (1883-1971), les premières réflexions sur la liberté d'action de l'ouvrier comme principe fondamental de l'organisation de l'entreprise dès les années 1930<sup>10</sup>. Il pourrait tout aussi bien citer les écrits de Simone Weil datant de la même période.

Nous voudrions pourtant discuter quatre points qui nous semblent poser problème au regard notamment de ce que nous venons de mettre en lumière sur le sentiment d'appartenance à des collectifs de travail heureux. Pour cela, il est utile de repartir de ce que ses promoteurs disent de l'entreprise libérée. De la façon dont elle apparaît à travers la lecture d'ouvrages, d'articles et particulièrement celui qu'Isaac Getz a publié il y a un an dans le quotidien « Le Monde »<sup>11</sup>. Mais aussi des dépêches publiées par l'agence AEF qui recense consciencieusement de telles expériences.

Faisant l'objet d'une dépêche ou seulement d'une mention dans une dépêche, on aura ainsi identifié ces dernières années pas moins de 18 entreprises<sup>12</sup>. C'est d'ailleurs une première indication : l'entreprise libérée, beaucoup en parlent mais peu l'ont vue ! Et ce sont toujours les mêmes qui sont données en exemple. Il s'agit généralement, comme le veut la théorie, de petites ou moyennes entreprises n'excédant pas 250 salariés. En effet, l'un des critères identifiant une entreprise libérée est de disposer d'unités de production ou de travail au sein desquelles chacun se connaît et peut s'appeler par son prénom. De plus, la décision de la « libération » incombe à un dirigeant visionnaire ou inspiré ce qui écarte la plupart du temps les cadres dirigeants de grandes entreprises.

### « Liberté, liberté chérie... »

Les principes de la libération sont relativement simples mais exigeants et se déploient selon des étapes bien identifiées. Rappelons ici les cinq principales caractéristiques d'une entreprise libérée :

---

<sup>10</sup> [http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/02/11/que-coute-et-que-rapporte-l-entreprise-liberee\\_4863725\\_1698637.html#xISUKZB25GfVuyS2.99](http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/02/11/que-coute-et-que-rapporte-l-entreprise-liberee_4863725_1698637.html#xISUKZB25GfVuyS2.99)

<sup>11</sup> Isaac Getz, *L'entreprise libérée est une question de philosophie, ses créateurs... des anti-bureaucrates*

LeMonde.fr 02 juin 2015.

[http://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/06/04/l-entreprise-liberee-est-une-question-de-philosophie-ses-createurs-des-anti-bureaucrates\\_4647696\\_1698637.html#TyCPYOQb8MtroHHe.99](http://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/06/04/l-entreprise-liberee-est-une-question-de-philosophie-ses-createurs-des-anti-bureaucrates_4647696_1698637.html#TyCPYOQb8MtroHHe.99)

<sup>12</sup> Probionov, Chrono Flex, Générali, Valrhona, Allo Resto, Laboratoire Biose, Clinitex, Fonderie Favi, biscuiterie Poult, SEW Usocome, Bretagne atelier, imatech, SYD Conseil, Lippi, Sogilis, Officienne, Happy et Michelin.

- 1 Rétablissement de la confiance, notamment à travers l'écoute, l'égalité de traitement entre tous et le renoncement des dirigeants à leurs privilèges et autres marques distinctives (places de parking, bonus etc.) ;
- 2 Définition de la vision, des valeurs et de la « cause » de l'entreprise que les salariés vont s'approprier au point d'en faire leurs principales sources d'action et de motivation afin « d'irradier » ces valeurs au-delà des frontières de l'entreprise, entre eux, chez les clients ou dans leurs relations sociales ;
- 3 Autonomisation des unités de production par rapport au centre ou au siège, réduction des niveaux hiérarchiques et par conséquent du contrôle, jusqu'à théoriser chez certains « libérateurs » que les DRH sont des « parasites ». Ce qui fait aussi dire à d'autres qu'une libération réussie ou achevée permet de se passer du dirigeant (qui s'en va alors « évangéliser » d'autres dirigeants au cours de conférences...) ;
- 4 Renforcement de l'autonomie et de la responsabilisation des salariés qui agissent désormais en toute liberté en répondant à une seule question : « Mon action sert-elle ou contrevient-elle au projet de l'entreprise ? » Chacun sait ce qu'il a à faire sans qu'il soit besoin de lui en donner l'ordre ni d'en contrôler ensuite l'exécution ;
- 5 Transparence dans la communication et mise à disposition d'un environnement de travail favorisant l'échange, la transversalité et l'épanouissement des collaborateurs.

### **Théologie de la libération ?**

Comme nous l'indiquions précédemment, quatre difficultés retiennent notre attention s'agissant de l'entreprise libérée.

#### *De quoi se libère-t-on ?*

Le terme « libération » fait écran à la compréhension de ce qui se déroule réellement lorsque des entreprises adoptent les préceptes d'Isaac Getz : chacun y projette ce qui lui pose problème dans l'entreprise actuellement afin de s'en débarrasser. Mais de quoi faut-il vraiment se libérer ?

Est-il question des gisements de productivité ? Ce n'est pas la proposition de départ mais tous les auteurs mettent en avant que la libération renforce la performance de l'entreprise. A ce sujet, une équation court les articles consacrés au phénomène :

« liberté + responsabilité = bonheur + performance ».

Ainsi, la quête du bonheur n'est pas seulement égalitaire, démocratique ou humaniste, elle reste avant tout libérale. Peu d'entreprises libérées se sont d'ailleurs rangées sous la bannière des SCOP ou de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit d'un principe de management, pas d'une économie alternative. En définitive, avec l'entreprise libérée, les choses se ramènent souvent à une politique de réduction des coûts par suppression des lignes managériales.

Se libère-t-on aussi du droit du travail ? C'est une des questions centrales de la problématique de l'entreprise libérée, mais rarement abordée, puisque le contrat de travail reste jusqu'à présent régi par le principe de la subordination et que les « libérateurs » proposent comme projet à leurs salariés l'autonomie, la responsabilité et la liberté. La crise du travail a en partie ses origines dans la remise en cause de la subordination hiérarchique mais moins dans celle de la subordination juridique. Le projet des entreprises libérées est radical dans sa critique de la première ; toutefois, cette radicalité n'est pas sans questionner la seconde. Pourtant, là encore, rien n'est dit sur ce point.

Est-il question de se libérer du syndicalisme ? Le sujet ne semble pas intéresser. Peu d'entreprises parmi celles qui sont les plus citées présentent leur projet de libération aux instances représentatives du personnel ou en discutent avec les partenaires sociaux. Il s'agit avant tout d'un projet incarné par le dirigeant qu'il propose à ses salariés de partager. En sont-ils tous convaincus ? On l'ignore. Certains articles expliquent pourtant que les cadres ne partageant pas la vision ont quitté peu à peu l'entreprise. Les partenaires sociaux sont-ils dans le même cas ? Représentent-ils eux aussi un corps intermédiaire appelé à se réduire ?

Faut-il enfin se libérer des « petits chefs » ? C'est la promesse immédiate, celle qui emporte l'adhésion unanime tant la figure du contremaître ou du cadre de proximité tatillon et contrôleur est honnie dans le monde du travail. C'est aussi l'image du cadre inutile, popularisée par David Graeber sous le terme de *bullshit jobs* (« boulots à la con »)<sup>13</sup>. Mais aussi de toutes ces occupations vides de sens et éloignées de la réalité que Marie-Anne Dujarier<sup>14</sup>, dans un autre registre, repère chez ceux qu'elle appelle les « planneurs », des cadres embauchés pour améliorer la performance des entreprises au moyen de plans abstraits. Ceux que l'entreprise libérée souhaite justement supprimer. De ce point de vue, cette dernière a de solides arguments à faire valoir dans la remise en cause actuelle du travail.

Pourtant, il y a loin de la remise en cause du travail abstrait ou absurde à la disparition de la hiérarchie, du management ou des directions des ressources humaines. C'est le point essentiel de notre critique à l'encontre des entreprises

---

<sup>13</sup> David Graeber, *On the phenomenon of bullshit jobs*, Strike 17 août 2013 <http://strikemag.org/bullshit-jobs/>

<sup>14</sup> Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné*, Paris, La découverte 2015



libérée : faut-il jeter le management avec le malaise des managés ? La réponse est assurément non. C'est d'ailleurs ce que montre la comparaison que nous avons faite entre ces deux groupes témoins des « inconfortables » et des « épanouis ». Ce n'est pas la disparition du management mais sa qualité qui est au cœur du sentiment d'appartenance à un collectif de travail heureux.

On le constate facilement sur trois items que nous avons déjà signalés : la fréquence et la qualité du management, la violence dans le cadre du travail et le droit à l'erreur. Là où le management existe et joue son rôle, les salariés se sentent soutenus y compris dans leurs erreurs qu'ils ne vivent pas de manière traumatisante. A l'inverse, la piètre qualité du management induit des situations de frustration y compris de la violence avec les supérieurs directs. L'encadrement est donc au cœur de la régulation des conflits et de la capacité des collectifs à faire face à des situations complexes ou dégradées.

Si le rôle de l'encadrement intermédiaire doit évoluer de l'ordre, du contrôle et de la sanction vers l'écoute, l'aide et l'animation, il ne doit pas pour autant disparaître. Dans ces conditions, faire croire que les maux du salarié (perte de sens, travail empêché, intensification etc.) procèdent de la seule existence du management relève au mieux d'un populisme social au pire d'une manipulation.

#### *Du Dieu caché à la manipulation*

Afin de répondre aux polémiques qui ont accompagné l'engouement pour les entreprises libérées, Isaac Getz a écrit dans « Le Monde »<sup>15</sup> en 2015 une défense de son modèle. Il y expose clairement ses options philosophiques pour une évolution radicale de l'entreprise. Au commencement, se situe la figure du leader libérateur qu'il assimile à un « architecte créateur ». Ce dernier initie la libération qui n'est pas simple mais hasardeuse ; c'est une aventure. Getz reconnaît ensuite que sa comparaison trouve rapidement sa limite puisque l'architecte « travaille » alors que le libérateur fait tout pour se rendre « dispensable ». Il est l'anti-chef et l'anti-bureaucrate ; il doit disparaître pour mieux réaliser son œuvre.

Getz a raison de parler d'option philosophique pour qualifier le projet de l'entreprise libérée. On pourrait même être plus précis et proposer le terme de théologie, une théologie de la libération en quelque sorte. En effet, ici, le dirigeant est assimilé à un Dieu bienveillant, omniscient et libérateur : il veut le bonheur de ses salariés, il a la connaissance de ce qu'il faut faire pour y parvenir et crée les conditions de cette libération. Ce faisant, il passe de la figure du Père-créateur grand architecte de l'univers à celle du Fils-libérateur voué, dans une mort symbolique, à une disparition et un effacement qui signent l'achèvement de la libération. Le Christ lavait les pieds des pécheurs avant de mourir sur la croix pour la rédemption du monde ; le Libérateur de l'entreprise renonce à sa place de parking, se met à l'écoute de ses

---

<sup>15</sup> « L'entreprise libérée est une question de philosophie, ses créateurs... des anti-bureaucrates » art. cité

salariés puis part faire le tour du monde. Pendant ce temps, ses salariés par leurs actions libres et responsables font prospérer l'entreprise. On croirait lire la philosophie de Malebranche (1638-1715) appliquée à l'entreprise : Dieu se retire du monde à travers la mort de son fils, mais la création est continuée grâce aux œuvres des hommes qui sont à la fois contraints par les lois générales posées par Dieu mais autonomes dans leurs actions pour parfaire cette création.

Dans les faits, ce Dieu-libérateur a souvent bien du mal à se retirer de l'entreprise qu'il a créée ou qu'il dirige. On ne voit d'ailleurs pas bien l'intérêt qu'il aurait à le faire. François Geuze dans plusieurs articles, dont le livre blanc du collectif Mécréants, a instruit la critique de ce dirigeant « petit père des peuples » qui fait mine de s'effacer pour mieux garder le pouvoir. L'organisation plate de l'entreprise libérée risque de vite se transformer en une entreprise manipulatoire où les jeux de réseaux, de coterie et d'influence se substituent à un organigramme hiérarchisé. Ce n'est pas parce qu'on enlève les contrôleurs qu'on supprime le contrôle. Celui-ci devient alors plus insidieux sous la forme d'autocontrôle ou de conformisme. Ce n'est pas parce qu'on ordonne aux individus d'être libres qu'ils le sont réellement.

#### *Intensification du travail*

Dans son dernier ouvrage, *La Comédie humaine du travail*<sup>16</sup>, Danièle Linhart montre en quoi un néo-taylorisme s'est installé sur les décombres de l'organisation scientifique du travail, l'un et l'autre disqualifiant le métier et l'expérience. Après s'être approprié les compétences des salariés durant l'ère industrielle, le management moderne s'approprie désormais leur subjectivité. C'est ici que la critique sociologique rejoint celle de l'entreprise libérée. Cette dernière ne figure-t-elle pas finalement une nouvelle métamorphose de l'entreprise dans le sens d'une intensification du travail et d'une mobilisation totale de tous les aspects du salarié ? Rendu à sa seule responsabilité et à un auto contrôle permanent, chacun est « libre » de travailler plus<sup>17</sup>. Dans ces conditions, il ne serait pas surprenant que des pathologies du surengagement comme le burn out fassent leur apparition dans ce type d'entreprises. Comme le souligne Vincent de Gaulejac : « Si chacun devient excellent en réalisant des exploits hors du commun, que devient le monde commun<sup>18</sup> ? »

En mettant en doute le management et en disqualifiant les corps intermédiaires, ce sont les possibilités de régulation qui sont directement attaquées. L'entreprise est sûrement plus agile, plus engagée, plus performante ; elle est aussi plus fragile.

---

<sup>16</sup> Danièle Linhart, *La comédie humaine du travail* (Erès, Paris 2015)

<sup>17</sup> On trouve la même critique dans le dernier livre de Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique, *Le capitalisme paradoxant* (Seuil, Paris 2015) dans lequel les auteurs relèvent une série de paradoxes qui condamnent l'humanité en lui laissant l'illusion d'être libre : « vous êtes libres de travailler 24h sur 24 ».

<sup>18</sup> Idem page 185

### *Et le dialogue social ?*

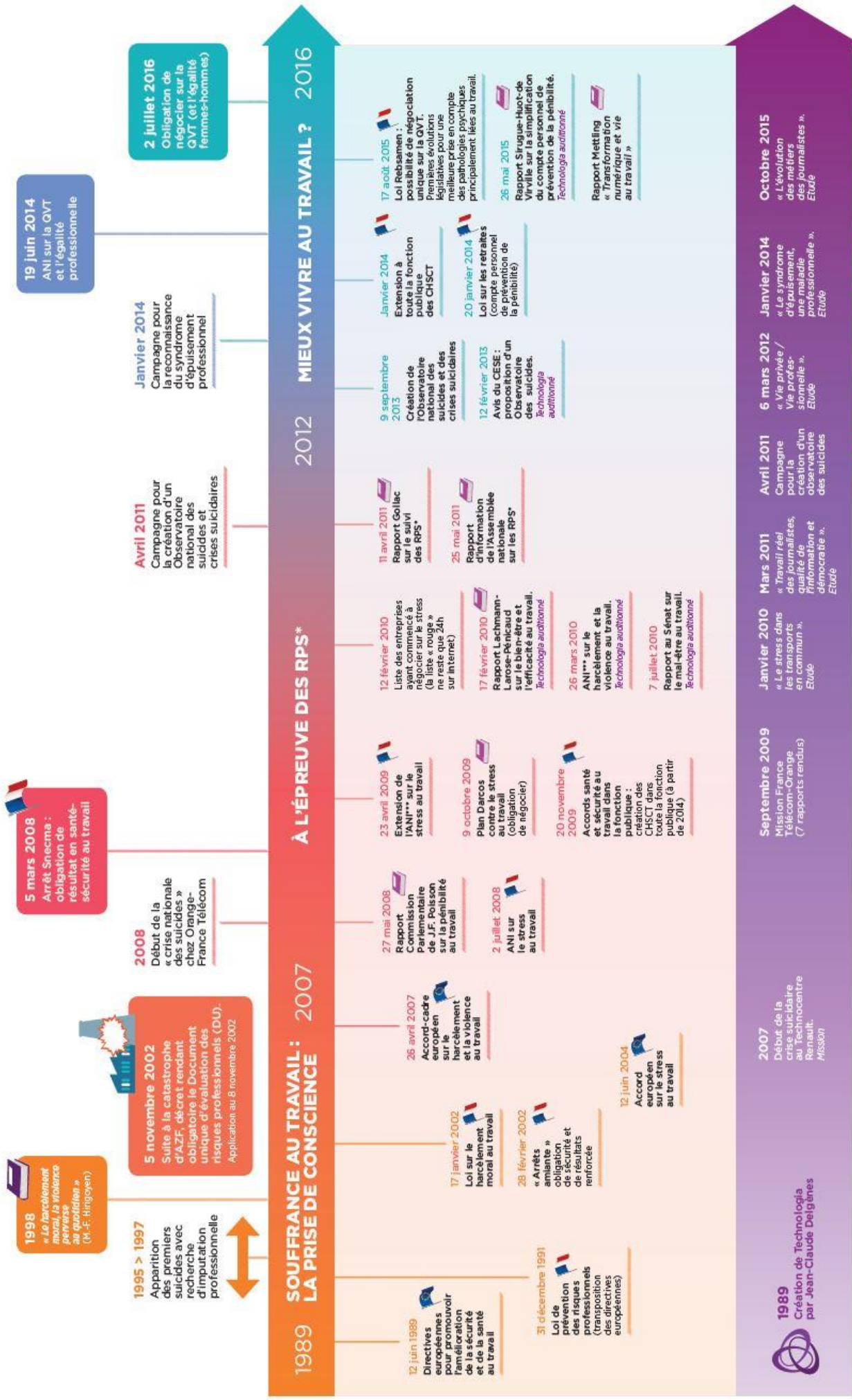
La question du dialogue social est le dernier point critique sur lequel nous voudrions insister. On l'a déjà remarqué, les partenaires sociaux sont souvent les grands absents du processus de libération. Comme s'ils relevaient de ces corps intermédiaires qui brident la capacité d'initiative et d'organisation des individus salariés. Il paraît en effet difficile de croire à la fois aux vertus du leader libérateur et à celles du dialogue social. La vision qui sous-tend un projet de libération n'est pas de celle que l'on soumet trivialement à négociation ou à avis d'une instance représentative du personnel. Elle ne se discute pas.

Au dialogue social, l'entreprise libérée préfère le dialogue direct. Cela correspond assez bien aux tendances actuelles qui souhaitent tirer les conséquences des progrès de l'individualisation et du recul de l'engagement syndical. Pour autant, comme dans le cas du management, le dialogue social et les partenaires sociaux restent des acteurs de régulation particulièrement importants. On peut même avancer qu'il n'y a pas de prévention des risques professionnels ni de protection de la santé et de la sécurité au travail sans un véritable dialogue social.

Dans leur livre blanc, les Mécréants avancent l'idée d'une entreprise non pas libérée mais « délibérée » où les salariés auraient surtout la possibilité de s'exprimer sur leur travail. Si l'on souscrit à cette vision, il va de soi que la délibération induit nécessairement le dialogue social, sans doute renouvelé.

# ANNEXES

# 20 ANS DE PRÉVENTION : DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



\*RPS : risques psychosociaux / \*\*ANI : qualité de vie au travail / \*\*\*ANI : Accord national interprofessionnel



**NOUS CONTACTER**  
[contact@technologia.fr](mailto:contact@technologia.fr)  
[www.technologia.fr](http://www.technologia.fr)  
[@TechnologiaCab](https://www.instagram.com/TechnologiaCab)

