

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Début 2015, à la suite d'une discussion avec Norbert Alter, l'idée de réaliser un livre collectif retraçant l'ensemble des travaux de mémoire du Master 2 « Management, Travail et Développement Social » de l'Université Paris-Dauphine depuis la création de ce diplôme en 2008, a émergé.

L'idée est passée au stade du projet et c'est avec enthousiasme que nous avons coordonné et piloté les travaux de rédaction.

Tous anciens étudiants du master co-fondé et co-dirigé par Norbert Alter et Laurence Servel, nous avons à cœur de mettre en valeur nos différentes visions sur le travail, le management et le développement social, traités dans les travaux d'étude et de recherche réalisés durant nos années universitaires. Cet ouvrage est ainsi né d'une volonté commune, la nôtre.

En effet, notre société connaît depuis plus d'un siècle une multitude d'évolutions, sociales, politiques, culturelles, économiques, entraînant des transformations importantes tant sur les modes de vie que sur les aspirations de chacun d'entre nous. Le monde du travail suit lui aussi ces (et ses) évolutions et tente de s'adapter à une demande, plus ou moins objectivée, de performance et d'efficacité. D'une hégémonie économique à une hégémonie de gestion, l'entreprise repense sans cesse ses modèles d'organisation et de management ; du modèle bureaucratique de Weber au taylorisme et fordisme, des théories du management aux sciences de gestion, etc.

Les événements dramatiques qu'ont connus certaines grandes entreprises françaises, les témoignages sur le mal-être au travail et la multiplicité des enquêtes sur la qualité de vie au travail ne peuvent qu'interpeller face à une société moderne qui devrait posséder tous les moyens de garantir des conditions de travail satisfaisantes. Il semblerait alors, comme le souligne Edgard Morin, que les processus de déshumanisation progressent plus vite dans l'entreprise que ceux d'humanisation.

Une prise de conscience d'une détérioration de la qualité de vie au travail et de ses conséquences est en marche. Pour autant, quid des solutions ? Quelles en sont les origines ? Quels changements construire et mener ? Au contraire, qu'est-ce qui constitue la dynamique de performance, véritable carburant de l'entreprise ? Quels sont les facteurs, les déterminants qui peuvent la ralentir ou encore la briser ?

De même, le rôle du manager en tant qu'acteur de santé et de performance, le coût de l'absentéisme ou du désengagement, l'optimisation du changement et son accompagnement, la place des hommes au cœur de l'entreprise, sont autant de thèmes ou de questions que nous avons voulu investiguer et approfondir.

Forts de la richesse de nos expériences professionnelles, notre ouvrage est à l'image de nos diversités et de nos complémentarités.

Dirigeants ou managers issus du monde de l'entreprise ou d'organisations publiques ou encore praticiens ou indépendants (entrepreneurs, consultants, coach), nous nous sommes tous engagés dans une démarche d'apprentissage et de remise en question au travers du programme de formation continue de l'Université Paris-Dauphine. Notre objectif était identique : enrichir les acquis de notre vécu d'expérience et identifier les leviers de performance capables de mobiliser tous les acteurs au sein de l'organisation, particulièrement grâce aux apports des sciences sociales.

De ce parcours est né un regard particulier, à la fois placé dans une vision réflexive de nos pratiques c'est-à-dire « en surplomb » de nos expériences professionnelles, mais ancré, toujours, dans le réel des situations rencontrées dans nos différents métiers ou lors de nos enquêtes de terrain.

Cela a produit un ouvrage collectif, riche de regards croisés où se mêlent l'apprentissage et l'exigence d'améliorer concrètement les pratiques, doublé d'une envie de les partager.

En outre, derrière le constat qu'aujourd'hui il existe un grand nombre d'ouvrages traitant de la qualité de vie au travail, de la performance et du management, nous nous sommes aperçus qu'ils avaient tous une entrée particulière ; soit une thématique : le management participatif, le stress, les risques psychosociaux ; soit une lecture conceptuelle issue de la sociologie, la psychologie, l'ergonomie, etc. C'est pourquoi, notre ouvrage a la volonté de s'appuyer sur l'ensemble des disciplines des sciences sociales afin de comprendre les enjeux du travail et d'embrasser ses effets sur la performance et la qualité de vie au travail.

En effet, donner une autre vision du travail au sein des organisations facilite l'ouverture vers de nouveaux champs des possibles, favorise l'émergence de nouvelles actions. Chaque angle d'attaque, chaque thématique, chaque problématique étudiée, remet le professionnel au centre des réflexions et vient interroger les évolutions, les transformations et les modes de management au sein des organisations en nous rendant acteur.

Les sciences sociales appliquées à l'organisation traquent les éléments de compréhension pour rendre plus intelligible l'action sociale dans un ensemble organisé. Nos différents travaux, dont les analyses sont présentées dans cet ouvrage, ont été réalisés à partir d'une démarche inductive, méthodologie très utilisée en sciences sociales. L'induction correspond à un processus qui permet de passer du particulier (faits observés, cas singuliers, données expérimentales, situations) au général (une connaissance générale ou un concept, par exemple). C'est également la posture que nous avons adoptée en tant qu'« étudiant-chercheur ».

À partir d'enquêtes, d'entretiens exploratoires, d'observation, « l'étudiant-chercheur » essaie d'en tirer des leçons plus globales. Les hypothèses énoncées au démarrage du travail sont alors vérifiées. Le cadre théorique vient en parallèle nourrir et étoffer la réflexion pour une analyse la plus objectivée possible. Les entretiens exploratoires et compréhensifs ont été effectués auprès d'un échantillon de professionnels issus de divers secteurs. Les résultats de ce travail nous ont permis de construire des typologies facilitant la compréhension des phénomènes explorés, ouvrant ainsi des pistes de réflexion sur de nouvelles manières d'agir et des préconisations d'actions. Ce sont ces méthodes que nous souhaitons partager.

La première partie de l'ouvrage traite des émotions ressenties par le professionnel au travers des thématiques du plaisir au travail et de la reconnaissance. En effet, chacun d'entre nous, dans son activité professionnelle, est certes un acteur d'une organisation, mais reste pleinement sujet. Ses expériences, ses appétences, ses convictions, ses croyances et sa construction identitaire, même si elles se développent tout au long de sa vie, se confrontent à l'organisation dans laquelle il travaille. Le plaisir, la reconnaissance sont ainsi des vecteurs de bien-être au travail qu'il convient de « cultiver et protéger ».

La seconde partie de cet ouvrage traite des évolutions des modes de travail et plus particulièrement des formes d'engagement au sein des organisations. Dès la fin des années 1960, de nouvelles théories de la motivation émergent, s'appuyant sur l'implication personnelle des salariés. L'épanouissement devait passer par l'investissement de soi. On note dans les années 1990 une intensification du travail avec une obsession de la polyvalence qui se substitue peu à peu à une standardisation générale. L'attente face au travail devient alors plus forte, ce qui n'est pas sans conséquence sur le bien-être des personnes au travail.

La troisième partie porte sur les représentations de la Qualité de Vie au Travail (QVT) et les caractéristiques des acteurs de la politique QVT au sein des organisations. Une Qualité de Vie au Travail qui est devenue, ces dernières années, le saint Graal de nombre d'entreprises mais dont la notion, souvent floue, nécessite une réflexion de fond dont les enjeux méritent d'être soutenus par des acteurs conscients aussi des attentes qu'ils portent.

Au final, notre ambition, sans pour autant prétendre à des recettes « clés en main », est de proposer, dans ce présent ouvrage, une lecture du travail et du management permettant de se « placer en surplomb » et d'imaginer d'autres manières d'agir... alors passons à l'action !