

RETOUR EN ENFANCE POUR LE BONHEUR DES PLUS GRANDS

Pourquoi les entreprises essayent-elles à tout prix de rendre les gens heureux, alors que de toute évidence le résultat est contraire à l'effet recherché ? Pourquoi le travail implique-t-il une telle infantilisation ? Décryptage !



© Dias Jean-Lionel / PWP

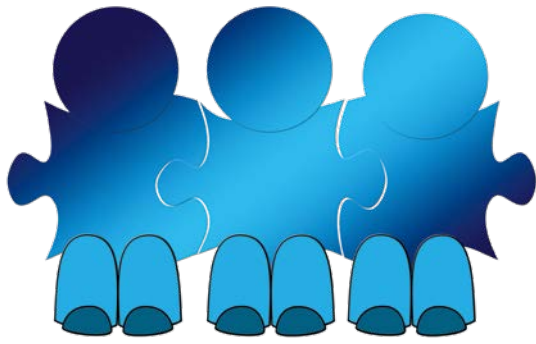
Pour atteindre la performance économique dans un climat social apaisé, nos entreprises tentent le pari du bowling, du yoga, du babyfoot, des jeux de balles ou même du karting... plutôt que de résoudre l'équation de façon logique (justes rémunérations, conditions de travail décentes, environnement de travail propice à l'épanouissement de chacune et de chacun...). Cela en est au point que nos espaces de travail sont parfois devenus de véritables cours de récréation, où les salariés doivent assister à des ateliers de « cohésion » (ou « Team Building »), pour « recréer du lien », « du collectif », afin d'être plus efficaces. Nos DRH deviennent

ainsi, parfois, les « directeurs du bonheur au travail », ou s'imaginent l'être...

Compétitions absurdes

Fabriquer un objet en un temps record avec des LEGO, être l'équipe la plus rapide pour remplir un seau avec des balles de tennis... autant d'exemples d'ateliers témoignant de l'absurdité qui envahit le monde du travail et qui laissent le salarié pour le moins sceptique.

Générateurs de stress pour les seniors, ces ateliers augmentent la crainte qu'ils ont déjà d'être décrédibilisés dans leurs fonctions. Ainsi, Julie, technicienne à EDF explique que : « Le karting à 53 ans avec tes collègues de 30 ans de



moyenne d'âge, je vis cela comme une discrimination. Si tu ne fais pas l'activité on te reproche de ne pas vouloir être dans le collectif». Chloé exprime son incompréhension de devoir partir dans une aventure à la « Koh-Lanta », sur la plage, avec une équipe qui se déchire le reste de l'année au bureau (notons toutefois, que la trop fameuse tyrolienne, « star » des années 80, semble avoir disparu dans les limbes : Ouf!).

Nouvelles théories du management

Malgré les vœux pieux de responsabilisation des salariés, cette infantilisation croissante des individus, sans aucune forme de réflexion sur le contenu proposé et la manière dont les salariés vont le vivre, se situe souvent autour d'une activité du type « commando » ou « dépassement de soi », et s'inscrit malheureusement dans le droit fil des nouvelles théories du management.

Julia de Funès, Docteure en philosophie, explique que le management repose sur trois piliers : la peur, l'infantilisation et la « quête du bonheur ». C'est sur ce principe que la direction de l'EPR de Flamanville 3 a créé son organisation en 2009. Les salariés « pris en charge » dans le cadre des « académies des métiers », suivent des sessions où l'on présente l'Unité et surtout le mode de management qui est... l'obéissance.

« Respect – Loyauté »

Celle ou celui qui n'est pas dans « l'adhésion » n'a pas beaucoup d'avenir, et mieux vaut pour elle ou pour lui changer d'unité, voire même d'entreprise. Le concept est clairement affiché : « Alignement managérial – Focus opérationnel ». Les mots sont posés dès le premier jour. Ce qui, bien sûr, renvoie au droit d'expression, voire de propositions dans le travail de la part des salariés. Un droit d'expression qui se réduit comme peau de chagrin au fil des réunions d'encadrement... alors que les entreprises n'ont jamais autant parlé de management participatif ou collaboratif.

Le management repose sur trois idéologies : la peur, l'infantilisation et la quête du bonheur

Le quoi ? Le comment ? Et l'enrôlement !

Ce mode de management ne laisse que peu de place à l'autonomie dans le comportement, tout comme dans la décision. Marie-Anne Dujarier, professeure de sociologie à l'Université Paris-Diderot, définit trois types de dispositifs qui conduisent à l'infantilisation : des dispositifs de « finalités » (le « quoi ? »), qui définissent ce qu'il faut atteindre par le travail (objectifs, management visuel d'atteinte individuelle des objectifs...); des dispositifs de « procédés » (le « comment ? »), qui définissent les processus et les procé-

dures à respecter ; et enfin des dispositifs d'enrôlement, qui accompagnent les deux premiers dispositifs dans le but de faire accepter les messages et les discours par les salariés.

Cette infantilisation est une des causes du mal-être au travail et du désengagement des salariés. En effet, les salariés se sentent dépossédés de leurs propres compétences. Depuis ces dix dernières années, le nombre de démissions chez les jeunes ingénieurs n'a jamais été aussi élevé à EDF.

Le classement des salariés était rapporté au directeur et connu de tous

C'est le chef qui décide !

Qu'importe sa légitimité réelle, à partir du moment où il a le statut de chef : il est légitime ! Les salariés sont tenus d'exécuter les décisions prises, mêmes s'ils pensent qu'elles ne sont pas pertinentes ou réalisables en l'état : il faut respecter les procédures. « C'est au moment des entretiens individuels que le syndicat fait des cartes », rapporte Martine, responsable d'une section syndicale CGT. Car ce dispositif est mal vécu par les salariés. Le manager y décide des primes en fonction de l'atteinte des objectifs individuels ! Ainsi, le chef est placé en position de détenteur d'une vérité objective sur le travail, comme le serait un instituteur devant ses élèves. Les salariés vivent très mal cette mise en concurrence entre eux, cette course à la compétitivité. Cela les déshumanise, les désorganise, surtout lorsque certains chefs jouent au jeu de l'individualisation pour gagner.

Les sanctions sont punitives !

Si le salarié ne va pas au coin, avec son bonnet d'âne sur la tête, c'est tout comme. Par exemple, lors des académies des métiers sur un site nucléaire, un classement des nouvelles recrues a été réalisé sur chaque module. Et ce classement des salariés, du meilleur au moins bon, a été rapporté au directeur de l'unité et connu de tous. L'avenir des derniers de la classe était déjà dessiné... Autre exemple : tous les ordinateurs portables non attachés à leur antivol, ramassés le soir par le directeur, qui nécessitaient un rendez-vous avec le patriarche pour récupérer le précieux objet. Avec, en bonus, la « petite » leçon de morale de ce dernier : « Ce n'est pas bien, tu ne dois pas recommencer »... pas loin de la fessée !

La crise du Covid n'a pas freiné cette volonté d'infantiliser

La volonté de l'entreprise reste toujours de « proposer du bonheur » aux salariés. Nombreux sont les mails de leçon de yoga sur chaise, coach sportif payé par la direction pour faire de l'exercice chez soi, nutritionniste pour savoir quand et quoi manger pour être mieux dans sa tête... et plus efficace dans son travail, petits conseils pour gérer son sommeil... À quand le marchand de sable ? Les exemples, hélas, ne manquent pas.

Mais à quel moment parle-t-on du sens au travail ?

Pourquoi les salariés ne sont-ils pas heureux au travail, malgré toutes ces initiatives « bienveillantes » de la part des directions ?

Pour que les salariés se sentent mieux dans leur environnement de travail et qu'ils soient productifs, ne faut-il pas qu'ils y trouvent une vraie finalité ? Car le sens qu'un salarié donne à son travail est lié à sa motivation, à sa capacité à définir la meilleure manière de réaliser ses activités, à la

perception qu'il a de l'impact de son travail sur le fonctionnement de l'équipe. Et il en va de même pour le manager qui doit posséder une ligne clairement définie, et qui doit aussi se sentir accompagné pour être en capacité de mener ses équipes vers les objectifs à réaliser.

Le sens au travail reste donc une question centrale et les idéologues du management feraient bien de s'y pencher sérieusement...

Les prénoms ont été changés

STRIKE AU TRAVAIL !

Si les journées de cohésion d'équipe (ou « Team building ») existent depuis les années 80 dans les entreprises, elles sont toutes récentes au BRGM.

Avec un recul de plusieurs décennies, les sociologues se sont interrogé-e-s sur la finalité des journées de cohésion d'équipe. Ils.elles sont arrivé-e-s à la conclusion que tout type de compétition (même caché sous une forme ludique) pouvait être extrêmement nocif à l'esprit d'équipe et ont ciblé en tout premier lieu... le bowling !

Tout type de compétition peut être nocif à l'esprit d'équipe

En 2017, le directeur des laboratoires du Bureau de Recherches Géologiques et Minières fut « fortement incité » par le PDG de l'époque, à mettre en place une journée de cohésion. Visiblement à court d'idées, il eut, après mûre et longue réflexion, une illumination : le bowling !

Cette journée de cohésion débuta par une réunion plénière, présentations Power Point à l'appui, jusqu'à l'appel impérieux des estomacs : un repas soigné qui fit globalement l'unanimité, avant d'attaquer l'après-midi : bowling !

La fausse note : proclamer les résultats !

Le directeur des laboratoires a commis cette erreur en fin d'après-midi, se rattrapant comme il pouvait en déclarant : « C'était juste comme ça : ça n'est pas comme si c'était une vraie compétition ! ».

Rasséréné par le succès de cette première journée de cohésion, la recette fut reconduite pour 2018... à nouveau bowling !

En dépit de quelques « défections » remarquées, il n'y eut pas d'anicroches particulières, mais il n'en fut pas de même le lendemain !

Certain-e-s responsables d'équipe, toujours dans un « esprit ludique », eurent l'idée d'afficher les résultats, donc les performances individuelles de chacun. Quelques heures plus tard, écoeuré-e-s, et sans doute aussi édifié-e-s par les ratures, lacérations et annotations diverses, elles.ils jurèrent, mais un peu tard (comme dans la fable), qu'on ne les y reprendrait plus ! L'esprit de compétition, instillé dans les esprits en toutes choses de la vie, y compris dans ce type de journée, a visiblement fait son œuvre... destructrice. Alors fini le bowling ?

En 2019, la réorganisation des laboratoires a aussi emporté ce directeur, et la journée de cohésion a été reportée sine die. Puis 2020 et son Covid, tout comme 2021, n'ont pas permis la tenue de cette journée. Qu'en sera-t-il en 2022 ? Mystère !

D'autres directions du BRGM sont tombées dans le piège de la compétition

Les salariés n'ont pu que déplorer que des courses d'orientation donnent lieu à de fausses indications entre équipes concurrentes. Mais le pire n'est jamais sûr, car des équipes ont choisi, pour leur journée de cohésion, de retaper et redécorer, « tou-te-s ensemble », la salle de café de l'unité de travail.

Vivement la fin de cette pandémie et que chacun reprenne ses esprits...

