

L'AUTHENTICITÉ AU TRAVAIL

Comment concilier efficacité et santé

BRUNO LEFEBVRE

L'AUTHENTICITÉ AU TRAVAIL

Comment concilier efficacité et santé

Préface de Daniel Rodriguez

INTERÉDITIONS

Création graphique de la couverture : Hokus Pokus Créations

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2019

InterEditions est une marque de Dunod Éditeur,
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-7296-1954-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À Clara et Anaïs, à qui je souhaite
de pouvoir conserver leur authenticité
dans le monde qui s'ouvre à elles...*

Sommaire

Préface de Daniel Rodriguez	IX
Introduction	1
1. La difficulté – et l’importance – d’être authentique dans le monde du travail aujourd’hui Serait-ce vraiment possible d’être authentique dans le monde du travail d’aujourd’hui? En quoi est-ce nécessaire?	9
2. L’authenticité face à quatre idées reçues Quelques pièges à éviter dans le chemin vers l’authenticité.....	21
3. Mieux se connaître Qu’est-ce que j’aime vraiment dans mon travail?.....	31
4. Analyser son quotidien Comment me libérer de ce que je n’aime pas? Comment vivre de manière plus authentique ce que je ne peux changer? Comment apprendre de nouvelles choses, tout en restant authentique?	51
5. Agir sur son environnement pour gagner en liberté Qu’attend mon environnement de moi? Que puis-je lui proposer? Comment faire valoir mes idées? Est-ce que je dois partir?	81

6. Peut-on manager de manière authentique ?	
Comment libérer l'intelligence et faire s'exprimer mes collaborateurs ?	
Quels conseils pourrais-je donner à mon manager afin qu'il développe l'authenticité dans l'équipe ?	
Pour quels bénéfices ?	117
7. Faut-il toujours être authentique ?	
Peut-on toujours se montrer tels que nous sommes ?	
Peut-on accomplir un rôle sans se renier ?	149
Conclusion	167
Toi qui marches, il n'y a pas de chemin,	
le chemin se fait en marchant	167
Bibliographie	171
Table des matières	173

Préface

Le monde de l'entreprise connaît une période d'instabilité sans précédent caractérisée par des changements permanents. Cette effervescence s'explique par des raisons souvent objectives. La nécessité d'être en phase avec les évolutions constantes des besoins des clients en est une. Celle de maintenir sa compétitivité dans un contexte concurrentiel nouveau, où l'essor d'Internet et la mondialisation rendent possible la pénétration de secteurs d'activités dont les barrières d'entrée étaient jusqu'alors difficiles à franchir en est une autre.

Désormais, il n'est plus exceptionnel pour une entreprise de modifier sa stratégie et son organisation une, voire plusieurs fois par an, pour répondre au mieux aux besoins du marché qu'elle sert et dont l'évolution est permanente. Il s'agit là d'une approche dont la finalité, légitime, est de préserver ou de développer le volume d'activité des entreprises concernées. Car si une entreprise n'est plus à même de répondre rapidement à l'évolution des demandes de ses clients, elle prend le risque de réduire ses parts de marché, voire même, dans certains cas, de remettre en question sa pérennité. Pour illustrer ce propos, le cas connu de Kodak est exemplaire. Cette multinationale, longtemps leader mondial et qui a révolutionné le secteur de la photographie pendant près d'un siècle, a déposé son bilan pour n'avoir pas su ou pu anticiper l'impact du numérique sur son modèle économique.

Pour éviter le syndrome Kodak et relever le défi de la réactivité opérationnelle, de nombreuses entreprises ont fait le choix de mettre en place

des organisations où la plupart des décisions, qu'elles soient stratégiques, commerciales ou managériales, sont centralisées. Un nombre limité de dirigeants détiennent le pouvoir de décider ce qui est nécessaire à la bonne gestion de leur entreprise. Ce modèle d'organisation présente l'avantage de réduire les circuits de décisions et de favoriser la réactivité et l'efficacité opérationnelle, des facteurs décisifs dans un environnement où les changements à gérer sont réguliers. En revanche, il contribue à faire évoluer, en le limitant, le rôle des salariés dont la mission principale consiste à exécuter les décisions prises par une élite hiérarchique sans toujours en comprendre le bien-fondé ou le sens.

Cette description rapide et sommaire de l'évolution du monde de l'entreprise, ou du moins de celui qui concerne les moyennes et grandes entreprises peut sembler caricaturale. Elle se nourrit pourtant d'un vécu professionnel qui m'a offert le privilège d'exercer des responsabilités nationales et internationales et d'échanger régulièrement avec des pairs, des confrères ou des amis sur l'évolution de leur environnement professionnel. Mais l'essentiel n'est pas là. En évoquant l'accélération des changements observée au sein des entreprises, mon souhait n'est pas de les stigmatiser ou de porter un quelconque jugement moral ou nostalgique sur ce qu'elles sont devenues. Je reste convaincu que la plupart d'entre elles subissent les nouvelles lois du marché et tentent, tant bien que mal, de s'adapter aux soubresauts de leur environnement.

En décrivant l'instabilité qui s'est progressivement installée dans les entreprises, je souhaite souligner à quel point les salariés ont été et sont mis à l'épreuve pour s'adapter et essayer de trouver leur place dans ce nouveau contexte professionnel. Je souhaite mettre en exergue les efforts, la capacité d'adaptation et la résilience dont ils font preuve pour accepter leurs nouvelles conditions de travail, souvent imposées sans véritable concertation préalable. Leur nouvel environnement professionnel a bouleversé leurs repères habituels et modifié la perception de leur rôle au sein de l'entreprise ainsi que leurs attentes vis-à-vis de celle-ci.

Comment, en effet, se positionner et se projeter dans une entreprise où l'instabilité stratégique et opérationnelle est la règle, au point d'en devenir parfois un marqueur culturel? Des efforts notables sont souvent faits en termes de communication interne pour donner du sens au

projet d'entreprise mais celle-ci peine à convaincre sa cible. La fréquence des changements de direction et d'organisation s'avère difficilement compatible avec une communication qui a pour vocation de rassurer et de susciter l'adhésion des salariés. D'ailleurs, celle-ci a désormais plutôt tendance à évoquer les valeurs, moins fluctuantes, et les performances à court terme de l'entreprise plutôt qu'une vision précise à moyen terme.

Comment s'investir pleinement et se réaliser dans une organisation où la plupart des décisions sont centralisées et descendantes, où les missions du management intermédiaire deviennent mystérieuses car dénuées de véritable pouvoir décisionnaire et où, in fine, ce qui est essentiellement demandé et attendu des équipes est l'exécution de décisions prises par un pouvoir central souvent désincarné ?

L'ensemble de ces phénomènes a changé le regard et le positionnement de nombreux salariés à l'égard de leur entreprise. Ils sont à l'origine d'une prise de distance de ces derniers par rapport à leur activité professionnelle qui se manifeste dans le meilleur des cas par une absence d'adhésion au projet d'entreprise et dans le pire des cas par une perte de motivation. Il s'agit d'une rupture structurelle majeure, à mes yeux, car elle signifie que de nos jours, l'entreprise ne peut plus garantir à ses salariés de s'épanouir professionnellement. La notion d'épanouissement professionnel, qui s'exprimait autrefois notamment par la fierté d'appartenance à son entreprise, s'est progressivement transformée en un concept, une sorte d'idéal de plus en plus difficile à atteindre.

Alors que les entreprises continuent à présenter leurs salariés comme les forces vives indispensables pour mener à bien leurs projets, ces derniers, en quête de sens, sont en train de remettre en question leur positionnement et leur investissement par rapport au monde du travail. À cet égard, la manière dont les nouvelles générations actives appréhendent le marché du travail et considèrent la relation employé / employeur est très intéressante à observer. J'y reviendrai un peu plus tard.

Le désengagement des salariés décrit précédemment pose la question de la nouvelle relation que ceux-ci entretiennent avec leur entreprise. En effet, dès lors que cette relation ne se construit plus sur le principe

d'une adhésion à un projet et à des valeurs partagées, elle remet en cause la nature même de l'engagement professionnel des salariés vis-à-vis de leur entreprise. En d'autres termes, les salariés se sentant moins impliqués et moins valorisés dans leur environnement professionnel, reconsidèrent leur investissement et leurs attentes envers celui-ci.

Cette réaction logique et légitime me conduit à évoquer, pour la première fois dans cette préface, la notion d'authenticité au travail, le sujet principal et original de l'ouvrage de Bruno Lefebvre qui me paraît être d'une actualité incontestable. Cette notion peut cependant, à première vue, sembler inadaptée dans la mesure où l'entreprise est un carcan organisationnel régi par des règles de fonctionnement précises, où il est difficile d'être soi-même et donc authentique. Elle peut également être considérée, a priori, comme obsolète dans le contexte de démobilitation professionnelle des salariés évoquée précédemment.

Mais il faut toujours se méfier des idées préconçues car, à mes yeux et bien au contraire, l'authenticité au travail est aujourd'hui en réalité au centre d'enjeux cruciaux pour l'entreprise et ses salariés. Des enjeux qui concernent à la fois la santé des salariés car il n'est guère possible de se sentir bien dans son travail si on a l'impression que l'on ne sert pas ou plus à grand-chose, ce qui revient, en quelque sorte, à admettre une forme de négation de soi-même bien éloignée de la notion d'authenticité. Ces enjeux sont également d'ordre économique car nul ne peut contester le fait que lorsqu'on évolue dans un environnement professionnel en phase avec ses convictions et ses valeurs, on est mieux inséré, plus confiant et par conséquent plus performant. Ces exemples et les arguments qui les accompagnent montrent à quel point l'authenticité au travail, thématique encore peu traitée dans les entreprises, est un sujet de première importance.

Bruno Lefebvre, psychologue clinicien, consultant en management et enseignant depuis une vingtaine d'années, aborde de manière claire et pragmatique les vertus de l'authenticité au travail sans jamais tomber dans le piège du dogmatisme. Son livre, ponctué d'exemples et d'exercices, est avant tout un outil pratique dont la vocation première est d'aider ses lecteurs à réfléchir sur le sens de leur activité professionnelle et, au travers de cette réflexion, de les inciter à trouver un point de convergence entre les impératifs de leur entreprise et leur qualité de vie.

Pour conclure, je souhaite partager une dernière réflexion sur la manière dont les jeunes actifs issus des nouvelles générations appréhendent le monde de l'entreprise et favorisent, peut-être sans en être conscients, le développement de l'authenticité au travail.

En règle générale, cette jeunesse a pour ambition première de soigner sa qualité de vie sans que pour autant l'activité professionnelle y occupe une place aussi centrale que par le passé. Elle est en quête de sens, de plus en plus concernée par le respect des principes éthiques et écologiques y compris dans son environnement professionnel. Elle n'est pas vraiment carriériste et n'hésite pas à changer d'entreprise dès lors que celle-ci ne correspond plus à ses attentes.

En énumérant ces quelques exemples, mon objectif est double. Le premier consiste à rappeler que les jeunes actifs ne considèrent plus leur activité professionnelle comme une priorité dans leur vie. Le second, plus intéressant car probablement plus inattendu, a pour objet de montrer que les nouvelles générations, contrairement à celles qui les ont précédées, n'acceptent pas de subir les décisions des entreprises si elles sont dénuées de sens ou bien en contradiction avec leurs valeurs ou leurs convictions.

L'authenticité au travail semble donc être un prérequis non négociable pour les générations à venir. Ce constat, s'il se confirme dans la durée, conduira nécessairement les entreprises à faire évoluer leur gouvernance ainsi que la gestion de leurs ressources humaines vers un modèle qui leur permettra de séduire et de fidéliser des talents. Ce nouveau modèle constituera un changement de paradigme pour les entreprises qui devront s'adapter aux profils de leurs salariés et non plus le contraire.

Si cette hypothèse devient réalité, le livre de Bruno Lefebvre sera considéré comme l'ouvrage précurseur sur l'authenticité au travail en France et d'autres suivront...

DANIEL RODRIGUEZ
PRÉSIDENT D'ELSEVIER MASSON

Introduction

Depuis vingt ans, nous vivons le monde du travail au travers de différents regards : celui du psychologue clinicien, témoin d'un durcissement au sein des organisations et de son retentissement sur la santé des individus. Celui du consultant en management, soucieux d'accompagner ses clients dans la résolution de leur problématique, tout en veillant à ce que la performance de l'entreprise ne s'obtienne pas au détriment de la santé. Celui de l'entrepreneur manageant lui-même une équipe et éprouvant au quotidien la difficulté de l'exercice. Celui de l'enseignant en école de management et d'ingénieurs, en prise avec ces fameuses générations « Y » ou « Z » qui ont en commun d'attendre de l'entreprise bien autre chose que ce qu'elle semble aujourd'hui prête à leur donner...

Tout d'abord, nous souhaiterions partager ici plusieurs constats sur le monde du travail aujourd'hui. Ces constats n'ont pas la prétention de l'exhaustivité et ne reflètent que la vision authentique de l'auteur de ces lignes.

Notre métier et celui de notre équipe supposent d'être au contact de nombreuses entreprises de tailles et de secteurs diversifiés. Nous accompagnons certaines entreprises depuis plusieurs années et les avons vu évoluer. Nous accompagnons aussi des individus et des équipes dans la durée, dans un cadre de confidentialité très strict, ce qui permet de libérer la parole. Nous disposons ainsi de capteurs assez fins sur les

réalités quotidiennes de personnes travaillant en entreprise et ce depuis de nombreuses années.

Suite à un précédent travail sur le stress et les risques psychosociaux*, nous avons souhaité « remonter le courant » en nous demandant comment enrayer plus en amont l'excès de stress au travail. Sur le plan collectif, cette volonté d'approfondissement a donné lieu à nos réflexions sur la notion de « Qualité de Vie au Travail » et d'accompagnement du changement**. Mais il nous semblait important que chacun, où qu'il soit, dispose de leviers actionnables par lui-même. C'est ainsi que l'hypothèse de « l'authenticité réfléchie » a germé dans notre esprit.

Quels sont nos constats ?

Selon nos observations, le monde du travail apparaît polarisé entre ceux qui s'en plaignent et ceux qui semblent tirer leur épingle du jeu. Les premiers, parfois victimes des seconds, n'auraient d'autre ressource que la plainte, la résignation ou la révolte. Les seconds, parfois triomphants, auraient compris les rouages du système et sauraient s'y adapter de manière à en tirer profit, sans d'ailleurs toujours s'y épanouir véritablement.

Entre ces deux extrêmes, nous rencontrons de plus en plus de personnes désengagées, ne croyant plus vraiment ni en leur entreprise, ni en leurs hiérarchies, ni en ce qu'elles font. Cyniques ou prudentes, elles limitent au minimum leur engagement dans un travail dans lequel elles ne se reconnaissent pas ou plus.

Alors, pourquoi parler << d'authenticité réfléchie >> ?

Pour dépasser ces constats, nous avons commencé par nous demander comment l'individu aussi bien que l'organisation pourraient y trouver

* Lefebvre, B. et Poirot, M. (2015) : *Stress et risques psychosociaux. Comprendre – Prévenir – Intervenir*, Elsevier Masson.

** Lefebvre, B. et Dorlencourt, S. (2017) : « Santé, qualité de vie au travail et réorganisation », *Les Cahiers du DRH*, n° 238.